



『高齢者雇用の現状と人事管理の展望 —「高齢者調査」と「経営者・管理職調査」から—』 をまとめました

事実上、65歳までの継続雇用を義務づける改正高年齢者雇用安定法により、60歳以降の雇用者数が増加していくことになります。そこで、当機構では、人事管理のあり方に関する委員会（委員長：今野浩一郎学習院大学経済学部教授）を設置し、高齢者の人事制度設計のあり方や効果的な活性化方法の調査・研究を進めています。その検討過程で、①高齢者の就業状況、②経営者及び管理職による高齢者の活用や今後の人事管理の考え方、を把握する目的からアンケート調査を実施し、今般、これらの集計結果（速報）をとりまとめました。

なお、より詳細な集計及び分析の結果は、2016年6月を目途に公表する予定です。

【 調査方法など 】 *詳細は別添 P.3を参照

大手調査会社が保有するモニターを対象としたインターネットを用いたアンケート調査（2種：「高齢者調査」「経営者・管理職調査」）

【 主な結果 】

○高齢者調査：60歳以上の雇用者を対象とした就業に関する調査

（なお、本報告は、対象者のうち、現在働いている企業で正社員経験が20年以上あり、現在勤務する企業や関連企業で定年を迎えて働いている者（以下、「継続雇用者」と記述する）を対象）

- ・継続雇用者の仕事内容を59歳時点と比較すると、「業績達成への責任の重さ」が軽減したのは58.8%、「仕事の量」が減少したのは52.0%、他方で、「担当業務に求められる専門性」は「変わらない」は64.1%。
- ・継続雇用者が認識する仕事内容の決定者は、現場の管理職・上司が59.6%、経営層や人事部が31.3%。
- ・継続雇用者が認識する雇用継続の決定者は、所属部署の責任者が50.4%、経営層や人事部が49.6%。
- ・継続雇用者がいまの職場で自分の能力をどの程度発揮したいと思っているか（能力発揮意欲）を見ると、100%発揮が最も多く（26.6%）、平均73.9%。一方、いまの職場で自分の能力や経験を実際にどの程度発揮して働いているか（能力活用度）を見ると、100%発揮は全体の16.0%、平均68.4%。
- ・継続雇用者に「自らが活躍できる場を、誰が確保すべき」と尋ねると、「会社が準備すべき」は51.9%、「自分で探すべき」は48.1%。

○経営者・管理職調査：経営者や管理職を対象とした高齢者活用や今後の人事管理の考え方に関する調査

- ・今後の定年制のあり方は、現行制度維持は49.4%、定年年齢上げは43.1%。
- ・60歳代前半の「高齢社員」（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）の望ましい雇用形態は正社員が56.5%。
- ・高齢者を戦力として活用すべきと考えているのは82.9%。
- ・人事評価は「行うべき」が84.4%、実施方法は「現役社員（59歳以下の正社員）と同じ方法」が58.6%。
- ・平均的な「高齢社員」の賃金カーブの現状は「60歳以降は減少し、その後は横ばい」が38.8%、今後の希望は「60歳以降は横ばい」が33.2%。
- ・基本給の決め方は、「職務・仕事内容」、「仕事の成果」及び「能力」を現状において重視するが各73.7%、66.7%、67.5%、今後は今以上に重視するが各79.2%、76.9%、72.2%。

別添 『高齢者雇用の現状と人事管理の展望—「高齢者調査」と「経営者・管理職調査」から—』

お問合せ：雇用推進・研究部研究開発課
（担当：鹿生/野村）

TEL：043-297-9527 FAX：043-297-9550

発行：企画部情報公開広報課

TEL：043-213-6207 Mail：info@jeed.or.jp

URL：<http://www.jeed.or.jp>

高齢者雇用の現状と人事管理の展望

—「高齢者調査」と「経営者・管理職調査」から—

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
雇用推進・研究部研究開発課
(「70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会」)

はじめに

本調査結果は、平成 25 年度に雇用推進・研究部に設置した「70 歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会」において実施した「高齢者の就業と意識に関する調査」（以下、「高齢者調査」）、「高齢社員と現役社員の人事管理と方向性調査」（以下、「経営者・管理職調査」）の調査結果概要を示したものです。

改正高年齢者雇用安定法により、事実上 65 歳までの継続雇用が義務化され、また団塊世代が 65 歳を越えた現在、高齢者¹雇用の現状と今後の方向性を探るため、2015 年 1 月～2 月に、高齢者及び経営者・管理職にアンケート調査を実施しました。結果の一部をご紹介します（速報値）。企業の人事担当者や労働組合の皆様をはじめ、広くご活用いただければ幸いです。

なお、解析を含めた詳細な結果は、2016 年 6 月以降に当機構ホームページで公表予定です。

雇用推進・研究部

研究委員会委員構成

（敬称略、50 音順）

《専門委員》

委員長	今野 浩一郎	学習院大学経済学部教授
委員	内田 賢	東京学芸大学教育学部教授
委員	大木 栄一	玉川大学経営学部教授
委員	大嶋 江都子	株式会社前川製作所人事採用研修グループ係長
委員	小西 敦美	日本水産株式会社人事部労政課 課長
委員	永野 仁	明治大学政治経済学部教授
委員	藤波 美帆	千葉経済大学経済学部専任講師

《機構》

委員	桑原 幸治	雇用推進・研究担当理事
委員	白兼 俊貴	雇用推進・研究部長
委員	榎野 一美	雇用推進・研究部次長

《事務局》

鹿生 治行	雇用推進・研究部研究開発課専門役（執筆担当）
野村 沙織	雇用推進・研究部研究開発課開発係（編集担当）

¹ 本調査研究では、「高齢者」を 60 歳以上の従業員と定義している。

本調査結果報告の構成

本調査結果報告は、以下の構成となっている。1章では調査方法と回答者の属性、2章では高齢者自身の認識から捉えた、高齢者の就業状況を紹介する。3章では、今後の高齢者活用の方向性を捉えるために、経営者・管理職からみた高齢者活用の課題や人事管理についての考え方の結果を紹介する。

1章 調査方法と回答者の属性

1. 調査方法
2. 回答者の属性

2章 高齢者の就業状況～高齢者調査結果から

1. なぜ働き、どのように働いているのか
2. 労働条件は、どのくらい変わるのか
3. 労働条件は、誰が決めているのか
4. どのくらい能力を発揮しているのか
5. 働く機会は誰が確保すべきと考え、どのような働き方を希望しているのか

3章 今後の高齢者雇用のあり方～経営者・管理職調査結果から

1. 定年制の状況と高齢者の活用状況はどのようになっているのか
2. 経営者・管理職は、高齢者をどのように評価しているのか
3. 経営者・管理職は、定年制をどのようにしたらよいかと考えているのか
4. 経営者・管理職は、高齢者の人事管理をどのようにすべきと考えているのか

1章 調査方法と回答者の属性

1. 調査方法

大手調査会社が保有するモニターを対象に、インターネットを用いてアンケート調査2種（「高齢者調査」、
「経営者・管理職調査」）を実施した。

(1) 高齢者調査

調査実施時期：2015年2月10日～2月16日（対象者抽出のための調査期間は除く）

配付対象：

- ①年齢：60歳以上
- ②就業形態：雇用者（経営者は除く。役員は含む。）
- ③企業規模：従業員規模31人以上の営利企業勤務者（第一次産業除く）

回収数：1077件（有効回答）

(2) 経営者・管理職調査

調査実施時期：2015年1月30日～2月9日（対象者抽出のための調査期間は除く）

配付対象：

- ①年齢：59歳以下
- ②就業形態と職位：経営者または正社員（課長相当職以上の職位）
- ③企業規模：従業員規模51人以上の営利企業勤務者（第一次産業除く）

回収数：1626件（有効回答）

2. 回答者の属性

(1) 高齢者調査

本調査結果報告では、1077 件のうち、現在働いている企業で正社員経験が 20 年以上あり、現在勤務する企業や関連会社で定年を迎えて働いている 738 件（以下、「継続雇用者」と記述する）の結果を紹介する。

継続雇用者の年齢構成をみると、「60～64 歳」が 82.7%、「65～69 歳」15.4%、「70 歳以上」1.9%となっている（図表 1）。また性別は、「男性」が 96.2%、「女性」3.8%という構成になっている。勤務している会社の正社員数をみると、「1001 人以上」が半数程度を占め（49.7%）、「501～1000 人」（10.7%）を含めると、501 人以上が全体の 6 割を超えている。

業種をみると、「製造業」が最も多く（47.6%）、次いで「卸売・小売業」（12.5%）となっている。今の会社で働き始めた年齢は、「～29 歳」が 69.1%と最も多く、次いで「30～39 歳」（16.0%）となっており、39 歳以下で入社した人が全体の 75%を占めている。現在の会社での正社員経験は、「30 年以上」が 81.0%を占めている。現在の職種は、「事務職」が 35.6%と最も多く、次いで「専門・技術職」31.3%の順となり、回答者はホワイトカラー職種が多く、他方で現業系職種は 12.3%となっている。

図表 1 回答者の属性—高齢者調査—（列%）

年齢	60～64歳	82.7%	業種	鉱業	0.1%
	65～69歳	15.4%		建設業	9.6%
	70歳以上	1.9%		製造業	47.6%
性別	男性	96.2%	電気・ガス・熱供給・水道業	0.7%	
	女性	3.8%	情報通信業	6.8%	
会社の正社員数	30人以下	0.7%	運輸業、郵便業	6.2%	
	31～50人	4.7%	卸売・小売業	12.5%	
	51～100人	9.2%	金融・保険業	6.9%	
	101～200人	10.3%	不動産業、物品賃貸業	0.9%	
	201～300人	6.5%	飲食サービス・宿泊業	0.8%	
	301～500人	7.7%	医療・福祉	0.4%	
	501～1000人	10.7%	教育・学習支援業	0.4%	
	1001人以上	49.7%	サービス業	6.9%	
	わからない	0.4%	その他	0.1%	
働き始めた年齢	～29歳	69.1%	現在の会社での 正社員経験	20～30年未満	19.0%
	30～39歳	16.0%		30年以上	81.0%
	40～49歳	3.1%	現在の職種	専門・技術職	31.3%
	50～59歳	0.0%		事務職	35.6%
	60歳以降	11.8%		営業・販売職	16.6%
		サービス職		3.4%	
			生産・運輸・建設などの現業職	12.3%	
			その他	0.8%	

注 1：「現在の職種」以外は集計母数が 738 件となる。現在の職種は役員以外の 710 件が母数となる。

(2) 経営者・管理職調査

管理職調査の集計母数は 1626 件である。この回答者の属性を図表 2 から紹介する。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。現在の職位は、「課長相当」が最も多く（46.2%）、「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 人以上をあわせると、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。

図表2 回答者の属性—管理職調査—（列％）

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%		5001人以上	21.0%
	女性	4.2%		所属部門 (経営者は除く)	総務
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・宿泊業	2.7%	物流・運輸・輸送	2.2%	
	医療・福祉	2.3%	保安・軽微	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。所属部門は経営者以外の1563件が母数となる。

2章 高齢者の就業状況～高齢者調査結果から

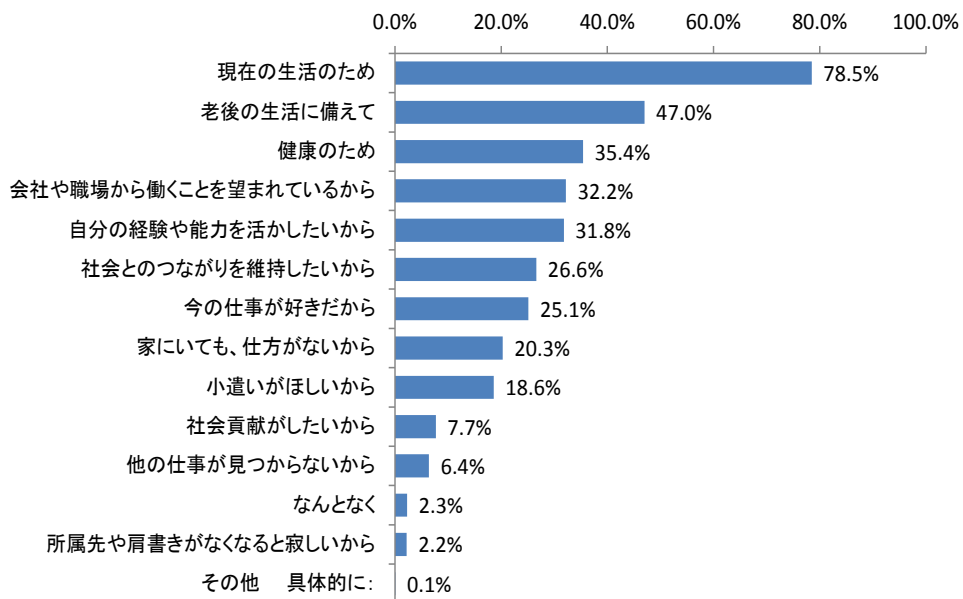
2章では、高齢者を対象にした調査のうち、継続雇用者の集計結果を用いて、現在の高齢者の就業状況を紹介する。

1. なぜ働き、どのように働いているのか

ここでは、「継続雇用者」の働く状況について、(1)就業理由、(2)労働時間、(3)継続雇用者の担当業務（役割）、(4)継続雇用者の雇用区分と雇用契約単位期間、の4点についてみることにする。

(1) 継続雇用者の就業理由：経済的理由（「現在の生活のため」と「老後の生活に備えて」）が主
 継続雇用者の就業理由をみると（図表3）、最も多いのが「現在の生活のため」（78.5%）、次いで「老後の生活に備えて」（47.0%）、「健康のため」（35.4%）、「会社や職場から働くことを望まれているから」（32.2%）、「自分の経験や能力を活かしたいから」（31.8%）の順となっている。

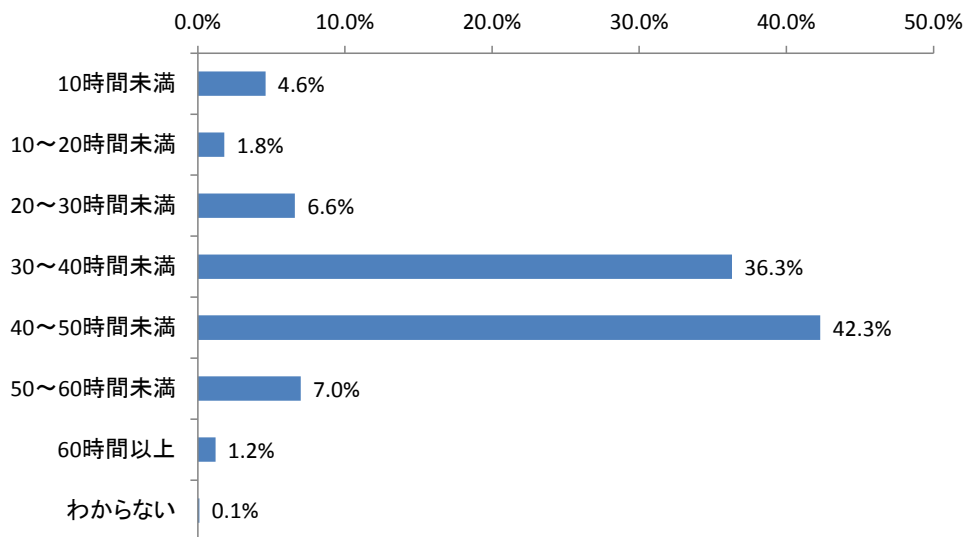
図表3 継続雇用者の就業理由（複数回答、N=738）



(2) 継続雇用者の労働時間：フルタイム勤務が主

次に、継続雇用者の週の労働時間（残業時間も含む）をみると（図表4）、「40～50時間未満」が最も多く（42.3%）、次いで、「30～40時間未満」（36.3%）、「50～60時間未満」（7.0%）の順となっている。

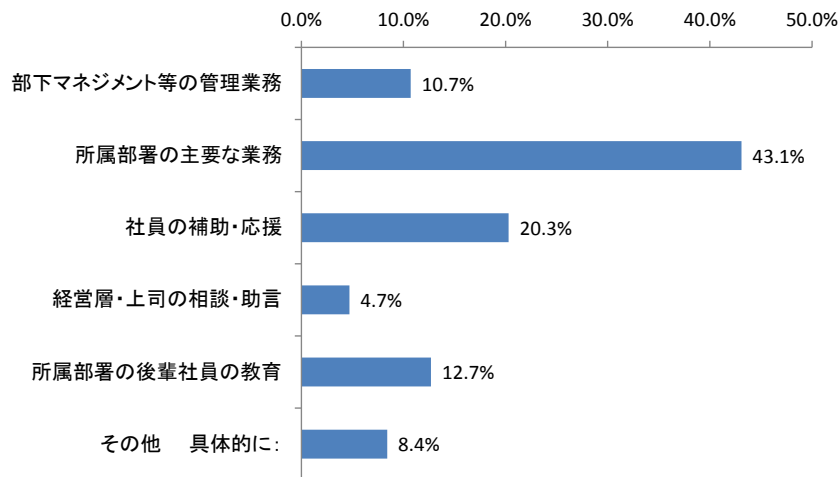
図表4 継続雇用者の週の労働時間（単一回答、N=738）



(3) 継続雇用者の担当業務：所属部署の主要業務が4割強

図表5から継続雇用者が主に担当する業務（役割）をみると、最も多いのが「所属部署の主要な業務」（43.1%）、次いで「社員の補助・応援」（20.3%）、「所属部署の後輩社員の教育」（12.7%）となっている。

図表 5 継続雇用者の担当業務（単一回答、N=738）



(4) 継続雇用者の雇用区分と雇用契約単位期間

：雇用区分が「非正社員」かつ雇用契約期間「1年以内」は55%、雇用区分が「正社員」は37%

図表 6 から継続雇用者の雇用契約単位期間と雇用区分をみる。ここでは、定年を迎えた企業と同じ企業に勤務する 711 名を集計母数としている。まず表側の雇用区分をみると、「正社員」が 37.4%、「非正社員」62.6%となっており、定年後の再雇用であっても「正社員」と区分される人は 4 割弱を占めている。また表頭の雇用契約で定めた一回あたりの雇用期間をみると、「7～12ヶ月以内」が 62.4%と最も多く、次いで「期間の定めはない」（22.1%）の順になっている。

雇用区分が正社員であっても、雇用契約期間について定めのない場合は全体の 17.2%（正社員 266 件を母数とする場合には 46.0%）に留まり、雇用契約で定めた雇用期間がある割合は全体の 19%（正社員 266 件を母数の場合、50.8%）を占めている。他方で、雇用区分が非正社員の場合、雇用契約期間が「7～12ヶ月以内」の割合は全体の 48.4%（非正社員 445 件を母数とする場合、77.3%）を占めている。他方、「期間の定めのない」割合は全体の 4.9%（非正社員 445 件を母数とする場合、7.8%）となっている。

図表 6 雇用契約期間と雇用区分（総和%、（）内は件数）

		雇用契約で定めた一回あたりの雇用期間					合計
		6ヶ月以内	7～12ヶ月以内	13ヶ月以上	期間の定めはない	わからない	
雇用区分	正社員	0.7%	14.1%	4.2%	17.2%	1.3%	37.4%(266)
	非正社員	6.3%	48.4%	2.8%	4.9%	0.1%	62.6%(445)
合計		7.0%(50)	62.4%(444)	7.0%(50)	22.1%(157)	1.4%(10)	100.0%(711)

2. 労働条件は、どのくらい変わるのか

労働条件の変化を捉えるために、ここでは、(1) 職位、(2) 仕事内容、(3) 賃金水準、の 3 つについて紹介する。なおここでは、定年を迎えた企業と同じ企業、または関係会社で働く人 738 名を集計母数とし

ている。

(1) 現在の職位と変化：現在の職位は管理職以上が3割弱、担当業務レベルは管理職以上が5割弱

図表7から現在の職位をみると、「一般社員相当」が最も多く(64.2%)、次いで「次長・課長相当」(12.5%)の順となっている。「次長・課長相当」・「部長相当」・「役員相当」の管理職以上は27.3%を占めている。

次に、50歳代の最高職位をみると、「次長・課長相当」(34.4%)、「部長相当」(30.7%)となっている。管理職以上は70.0%を占めている。

他方で、担当業務レベルをみると、「一般職レベル(正社員)」が28.9%、「次長・課長相当」23.4%の順となっている。管理職以上は45.3%となっている。

図表7 現在の職位、最高職位、担当業務レベル(列%、()内は件数)

【職位】	【業務レベル】	現在の職位	50歳代の最高職位	現在の担当業務レベル
(経営者)役員相当	(経営層(役員レベル))	3.8%	4.9%	5.4%
部長相当	(部長レベル)	11.0%	30.7%	16.5%
次長・課長相当	(次長・課長レベル)	12.5%	34.4%	23.4%
係長・主任相当	(係長・主任レベル)	6.6%	17.0%	13.3%
一般社員相当	(一般職レベル(正社員))	64.2%	12.6%	28.9%
	(非正社員(パート、契約社員)レベル)	—	—	12.5%
その他		1.5%	0.3%	—
わからない		0.4%	0.1%	—
N		100.0%(738)	100.0%(736)	100.0%(738)

注1：表側の「職位」は、表頭の「現在の職位」「50歳代の最高職位」に対応している。ただし、雇用者の調査であるため、現在の職位のうち「経営者」は該当しない。

注2：表側の「業務レベル」は、表頭の「現在の担当業務レベル」に対応している。

(2) 仕事内容の変化：業績達成への責任や仕事量の軽減が顕著

59歳時点と現在の担当業務の変化をみたのが図表8である。「業績達成への責任の重さ」が軽くなった割合は58.8%を占め(「やや軽くなった」19.4%+「軽くなった」39.4%)、「変わらない」(35.1%)を上回っている。「担当業務に求められる専門性」は「変わらない」(64.1%)が多い。「担当する仕事の範囲」が「変わらない」は46.1%を占め、狭くなる割合も40.5%を占めている(「やや狭くなった」20.8%+「狭くなった」19.7%)。「仕事の量」が減った割合は52.0%を占め(「やや減った」24.3%+「減った」27.7%)、「変わらない」(36.3%)を上回っている。「仕事内容の決め方やスケジュールの決定の裁量」は「変わらない」が45.2%を占め、減少する割合も43.9%を占めている(「やや減った」18.2%+「減った」25.7%)。概ね、継続雇用者の「業績達成への責任」や「仕事の量」が59歳時点よりも軽くなる傾向がある。

図表 8 59 歳時点からの仕事内容の変化（行%、N=736）

業績達成への責任の重さ	重くなった 2.2%	やや重くなった 3.4%	変わらない 35.1%	やや軽くなった 19.4%	軽くなった 39.4%	わからない 0.5%
担当業務に求められる専門性	高くなった 2.2%	やや高くなった 9.5%	変わらない 64.1%	やや低くなった 12.2%	低くなった 11.4%	わからない 0.5%
担当する仕事の範囲	広がった 3.0%	やや広がった 9.9%	変わらない 46.1%	やや狭くなった 20.8%	狭くなった 19.7%	わからない 0.5%
仕事の量	増えた 2.3%	やや増えた 9.1%	変わらない 36.3%	やや減った 24.3%	減った 27.7%	わからない 0.3%
仕事内容の決め方やスケジュールの決定の裁量	増えた 3.0%	やや増えた 7.5%	変わらない 45.2%	やや減った 18.2%	減った 25.7%	わからない 0.4%

(3) 年収の状況：仕事の年収は200～400万円が約45%、50歳代の最高年収は800万円以上が5割強
 現在勤務する会社からの年収を見ると（図表9左段）、「300～400万円未満」（22.9%）が最も多く、次いで、「200～300万円未満」（22.2%）、「400～500万円未満」（13.4%）となっている。また50歳代の最高年収をみると（図表9右段）、「1000万円以上」が30.3%と3割強を占め、約半数が800万円以上（52.7%）となっている。

図表 9 現在の勤務する会社からの年収と、50歳代の最高年収（列%、()内は件数）

	現在の勤務する会社からの年収	50歳代の最高年収
100万円未満	0.3%	0.0%
100～200万円未満	5.6%	0.1%
200～300万円未満	22.2%	1.1%
300～400万円未満	22.9%	2.7%
400～500万円未満	13.4%	5.6%
500～600万円未満	7.5%	8.4%
600～700万円未満	6.1%	8.4%
700～800万円未満	3.0%	12.8%
800～900万円未満	3.4%	11.4%
900～1000万円未満	1.6%	11.0%
1000万円以上	4.6%	30.3%
うち、1000～1100万円未満	-	11.5%
うち、1100～1200万円未満	-	6.9%
うち、1200～1300万円未満	-	5.0%
うち、1300～1400万円未満	-	1.0%
うち、1400～1500万円未満	-	2.2%
うち、1500万円以上	-	3.7%
わからない・答えたくない	9.4%	8.2%
N	100.0%(738)	100.0%(736)

3. 労働条件は、誰が決めているのか

ここでは、労働条件の決定過程における人事部門の関与の程度をみるために、(1) 60歳以降の労働条件の説明、(2) 仕事内容決定の責任主体、(3) 雇用継続決定の判断、(4) 労働条件に関する人事部門と相談・交渉事項、(5) 労働条件の希望成就率、の5点についてみることにする。

(1) 60歳以降の労働条件の説明：人事部門による60歳以降の労働条件の説明実施の割合はやや少ない
 人事部門が60歳以降の労働条件の説明を50歳代から時間をかけて行っていたか、否かをみたのが図表10である。肯定的な回答（「あてはまる」＋「まあ、あてはまる」）の割合は27.1%、否定的な回答（「あまり、あてはまらない」＋「あてはまらない」）は49.3%となっている。50歳代のときに、人事部門が継続雇用者に向けて60歳以降の労働条件を説明していないという回答は、相対的に高くなっている。

図表 10 人事部門による60歳以降の労働条件の説明（行%、N=738）

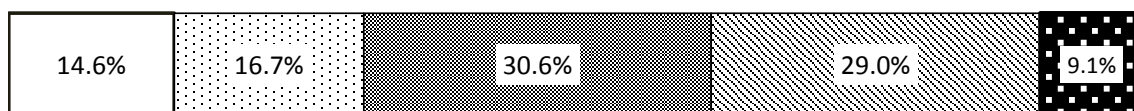
あてはまる	まあ、あてはまる	どちらともいえない	あまり、あてはまらない	あてはまらない	わからない
3.5%	23.6%	26.8%	23.2%	26.1%	0.3%

(2) 仕事内容決定の責任主体：仕事内容の決定主体は、現場の管理職・上司がやや多い傾向

継続雇用者の配属後の仕事内容について、現場が主導して決めるのか、人事部門が主導しているのかを尋ねたのが図表11である。「どちらかといえば、現場の管理職・上司が決めている」（30.6%）、「配属後の役割や仕事内容は、すべて現場の管理職・上司が決めている」（29.0%）となっており、自分の仕事内容は現場の管理職・上司がと認識している継続雇用者は多い（59.6%）。

図表 11 継続雇用者の仕事内容の決定者（単一回答、N=738）

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

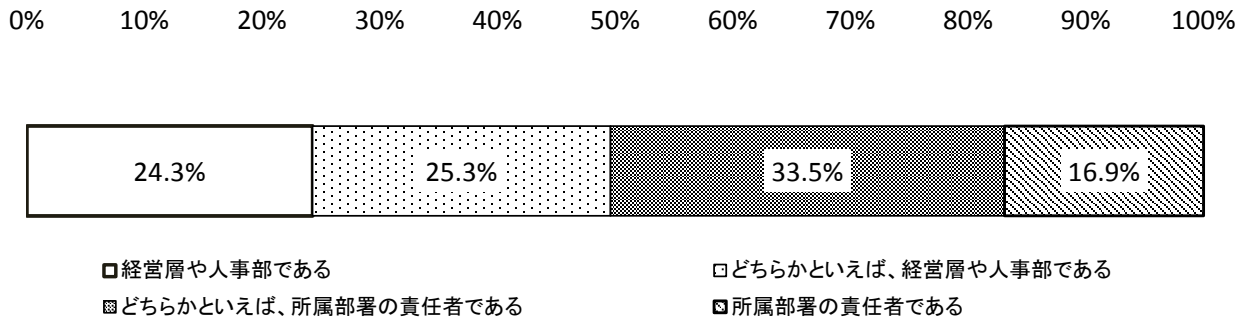


- 配属後の役割や仕事内容は、すべて経営層や人事部が決めている
- どちらかといえば、経営層や人事部が決めている
- ▨ どちらかといえば、現場の管理職・上司が決めている
- ▨ 配属後の役割や仕事内容は、すべて現場の管理職・上司が決めている
- わからない

(3) 雇用継続決定の判断：雇用継続の判断は、所属部署の責任者が約半数

次に、雇用継続されるか否かを判断するさいに、経営層や人事部、または所属部署の責任者のどちらの意見が強く反映されるかをみたのが図表12である。「経営層や人事部である」＋「どちらかといえば、経営層や人事部である」の割合は49.6%、「どちらかといえば、所属部署の責任者」＋「所属部署の責任者」の割合は50.4%となっている。約半数の継続雇用者が、雇用継続の意向は所属部署の責任者の決定に影響を受けていると考えている。

図表 12 継続雇用者の雇用継続の決定者（単一回答、N=738）



(4) 労働条件に関する人事部門との相談・交渉事項：主な相談・交渉事項は労働時間、業務内容

60歳以降の雇用契約締結時や契約更新時に、人事部門と相談・交渉できるかどうかについてみると、「相談は一切できない(条件を受け入れるのみ)」の割合は39.7%を占め、相談・交渉できるとする割合は60.3%と6割を占めている。その内訳(交渉・相談できる件数を集計母数とする)をみると、「勤務日・勤務日数・勤務時間」が最も多く(46.4%)、「業務内容」(39.3%)、「契約形態(雇用形態・請負形態)」(26.4%)、「配属先部署」(25.4%)の順になっている。継続雇用者の労働時間、業務内容や配属先部署といった仕事内容、契約形態に関わる相談・交渉事項が主となり、仕事の達成方法・手段に関わる項目(「職位や権限」13.9%、「職場の業務目標・事業計画」8.5%、「業績達成のための資源配置」6.3%、「あなたの業務目標」15.1%)は低くなっている。

図表 13 労働条件を巡る人事部門との相談・交渉事項（複数回答、N=738）

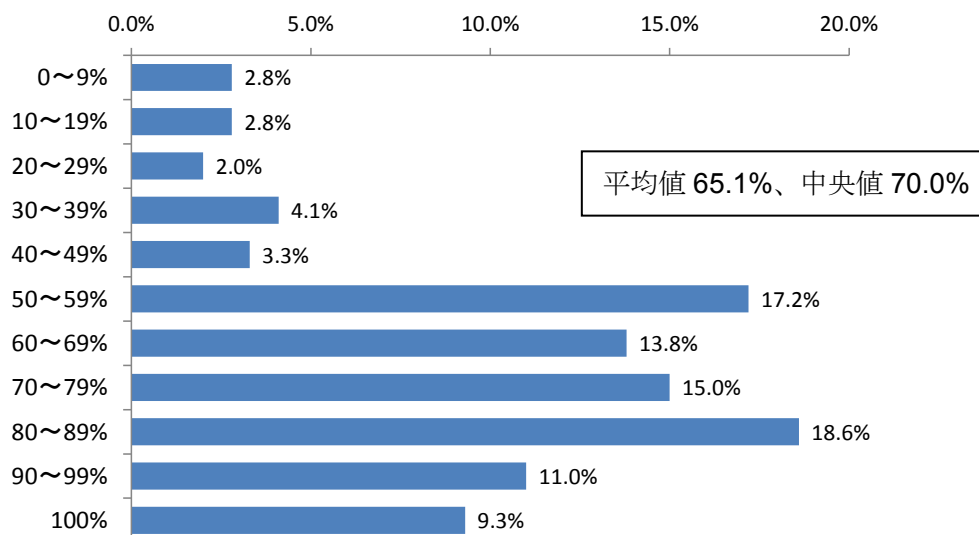
相談は一切できない(条件を受け入れるのみ)	交渉・相談あり	交渉・相談ありを母数とした構成比												
		配属先部署	職位や権限	業務内容	勤務日・勤務日数・勤務時間	残業時間や出張	勤務地	職場の業務目標・事業計画	業績達成のための資源配置(設備・人員)	あなたの業務目標	賃金水準・契約額	契約形態(雇用形態・請負形態)	仕事の進め方ややり方の裁量の範囲	その他具体的に:
39.7%	60.3%	15.3%	8.4%	23.7%	28.0%	11.2%	12.6%	5.1%	3.8%	9.1%	14.1%	15.9%	13.1%	1.2%
-	100.0%	25.4%	13.9%	39.3%	46.4%	18.6%	20.9%	8.5%	6.3%	15.1%	23.4%	26.4%	21.7%	2.0%

注1：上段は全体%、下段は交渉・相談ありを母数とした構成比

(5) 労働条件の希望成就率：継続雇用者の労働条件の希望成就率は、平均65.1%

最後に、現在の労働条件の希望成就率を図表14からみると、「80~89%」が最も多く(18.6%)、次いで「50~59%」(17.2%)、「70~79%」(15.0%)の順となっている。成就した割合が8割を超えているのは38.9%と全体の約4割弱を占め、平均値は65.1%、中央値は70.0%となっている。

図表 14 現在の労働条件の希望成就率（単一回答、N=738）



注 1：数値データを 10%刻みでカテゴリー化している。

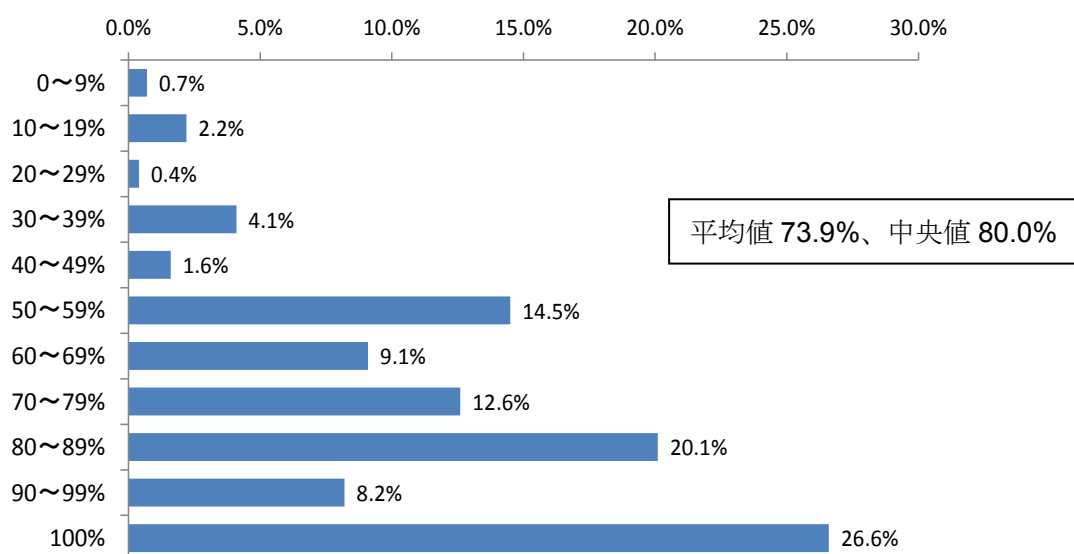
4. どのくらい能力を発揮しているのか

ここでは、(1) 継続雇用者がどのくらい能力を発揮しようとするのか（「能力発揮意欲」）、(2) 今の職場で、継続雇用者の能力や経験をどのくらい発揮できているのか（「能力活用度」）、2点について紹介する。

(1) 能力発揮意欲：継続雇用者の能力発揮意欲は平均 73.9%

図表 15 から継続雇用者が能力を発揮しようとする意欲をみると、「100%」が最も多く（26.6%）、次いで「80～89%」（20.1%）の順になっている。80%以上が 54.9%と全体の 5 割を超え、中央値が 80.0%、平均値が 73.9%となっている。

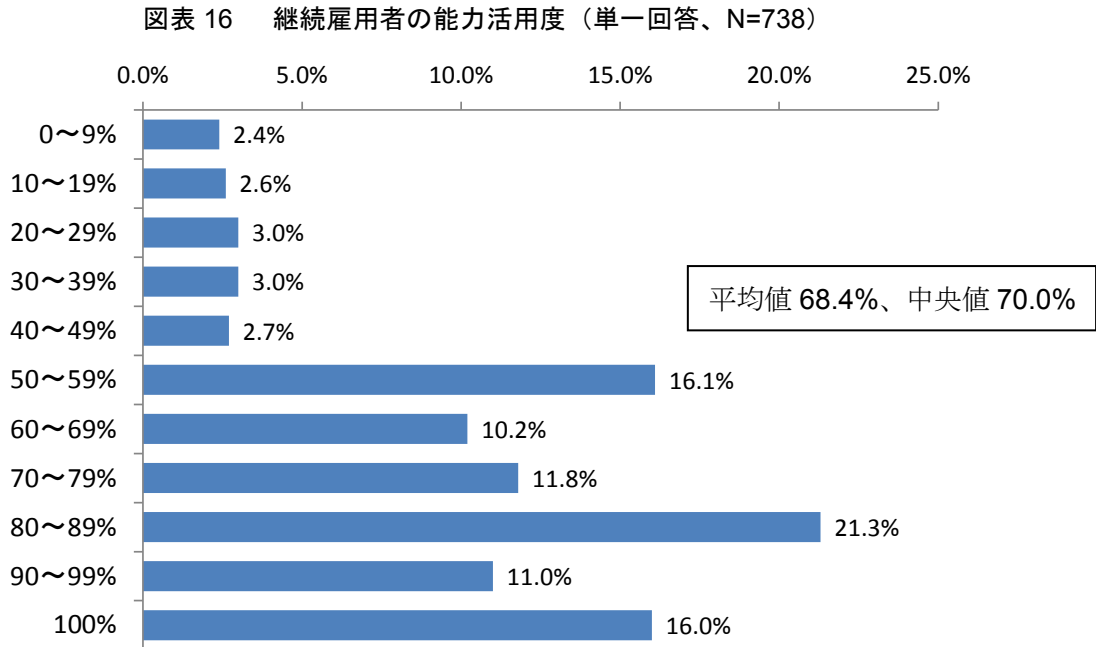
図表 15 継続雇用者の能力発揮意欲（単一回答、N=738）



注 1：数値データを 10%刻みでカテゴリー化している。

(2) 能力活用度：継続雇用者の能力活用度は平均 68.4%

次に、図表 16 から継続雇用者が持っている能力や経験の発揮程度(持っている能力や経験を、どの程度、発揮できているのか)をみると、「80～89%」が最も多く(21.3%)、次いで「50～59%」(16.1%)、「100%」(16.0%)の順になっている。80%以上が全体の 48.3%を占め、中央値が 70.0%、平均値が 68.4%となっている。



注 1：数値データを 10%刻みでカテゴリー化している。

5. 働く機会は誰が確保すべきと考え、どのような働き方を希望しているのか

ここでは、(1) 継続雇用者の働く機会の確保に対する考え方、(2) どのような働き方を希望し、(3) 今後は、何歳まで働くことを希望し、(4) 今後、どのような活動を志向し、(5) どのような行政支援を希望するのか、について紹介する。

(1) 継続雇用者の働く機会の確保に対する考え方

：働く場は会社が準備すべきと考える継続雇用者は約半数

経営層・人事部が持つ「高齢者の働く場の確保に対する考え方」を継続雇用者がどのように認識しているかを捉えたのが図表 17 上段である。会社が準備すべきと捉えている割合(「会社が準備すべき」+「どちらかといえば、会社が準備すべき」63.7%)が、自分で探すべき(「自分で探すべき」+「どちらかといえば、自分で探すべき」36.3%)と捉えている割合よりも多くなっている。

次に、継続雇用者本人の考え方を尋ねたのが図表 17 下段である。会社が準備すべきと考えている割合(「会社が準備すべき」+「どちらからといえば、会社が準備すべき」51.9%)と、自分で探すべきと考える割合(「自分で探すべき」+「どちらかといえば、自分で探すべき」48.1%)は同程度となっており、半数は会社が準備すべきであると考えている。

図表 17 高齢者の働く場の確保に対する考え方（行%、N=738）

	会社が準備すべき	どちらかといえば、会社が準備すべき	どちらかといえば、自分で探すべき	自分で探すべき
経営者や人事部が、高齢者の働く場を誰が確保すべきと考えているか	15.7%	48.0%	29.5%	6.8%
あなた(継続雇用者)は自らが活躍できる場を誰が確保すべきと考えているか	10.7%	41.2%	39.6%	8.5%

(2) 60歳以降の就業への考え方：現役世代を盛り立て、経験を活かした仕事を希望

継続雇用者の60歳以降の就業への考え方を示したのが、図表 18 である。活躍の方向性を「第一線で活躍したい」か「現役世代を支援したい」の軸でみると、現役世代を支援する希望（「B である」＋「B に近い」58.1%）は、第一線で活躍する希望（「A である」＋「A に近い」41.8%）をやや上回っている。現役世代との関わり方を、「若い人を引っ張っていききたい」か「若い人を盛り立てていききたい」の軸でみると、若い人を盛り立てる希望（「B である」＋「B に近い」68.9%）は、若い人を引っ張る希望（「A である」＋「A に近い」31.0%）を大きく上回っている。仕事内容の新規性の視点から担当業務の希望について、「経験や知識を活かした仕事がしたい」か「もっと新しいことに挑戦したい」の軸でみると、「経験や知識を活かした仕事がしたい」（「A である」＋「A に近い」85.1%）が「もっと新しいことに挑戦したい」（「B である」＋「B に近い」14.9%）を大幅に上回っている。最後に、成果測定の視点から希望する仕事内容について、「直ぐに成果がみえる仕事がしたい」と「会社の将来に投資する仕事がしたい」の軸でみると、概ね同じ程度となっている。

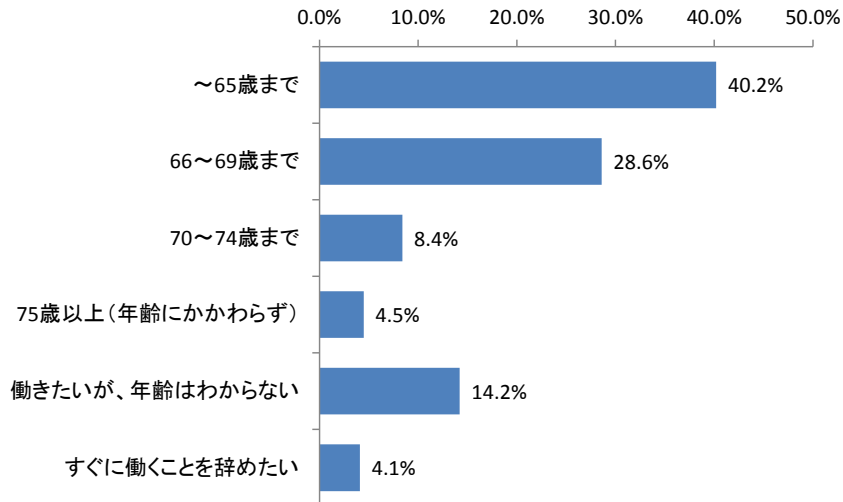
図表 18 60歳以降の就業への考え方（行%、N=738）

【A】					【B】
	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである	
第一線で活躍したい	10.4%	31.4%	43.9%	14.2%	現役世代を支援したい
若い人を引っ張っていききたい	6.1%	24.9%	56.2%	12.7%	若い人を盛り立てていききたい
経験や知識を活かした仕事がしたい	22.2%	62.9%	11.8%	3.1%	もっと新しいことに挑戦したい
直ぐに成果がみえる仕事がしたい	7.2%	42.4%	42.4%	8.0%	会社の将来に投資する仕事をしたい

(3) 今後の就業希望：継続雇用者の就業希望年齢は、70歳以上が12.9%

今の会社に限らず、働きたい年齢を尋ねたのが図表 19 である。最も多いのが「～65歳まで」（40.2%）である。次に「66～69歳」（28.6%）、「70～74歳」（8.4%）となっている。「働きたいが、年齢はわからない」も一定数あり、14.2%を占めている。他方で、「すぐに働くことを辞めたい」の割合は4.1%に留まっている。

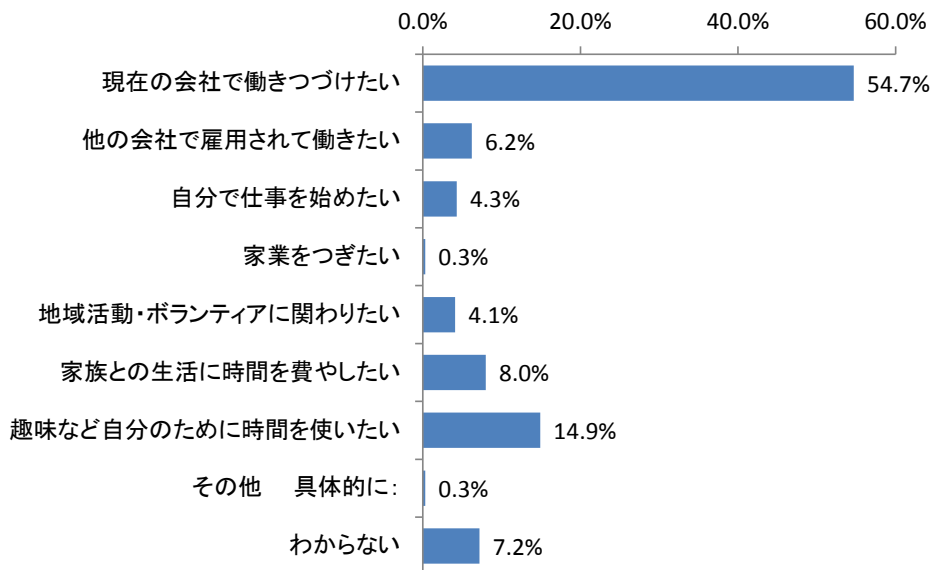
図表 19 60歳以降の就業希望年齢（単一回答、N=738）



(4) 今後の活動希望：今の会社で働きたいが5割強

今後の就業・活動希望をみると（図表 20）、「現在の会社で働きつづけたい」が最も多く（54.7%）、次いで「趣味など自分のために時間を使いたい」（14.9%）の順になっている。「現在の会社で働き続けたい」（54.7%）と「他の会社で雇用されて働きたい」（6.2%）をあわせると、会社で雇用者として勤務する希望者は6割を超えている。

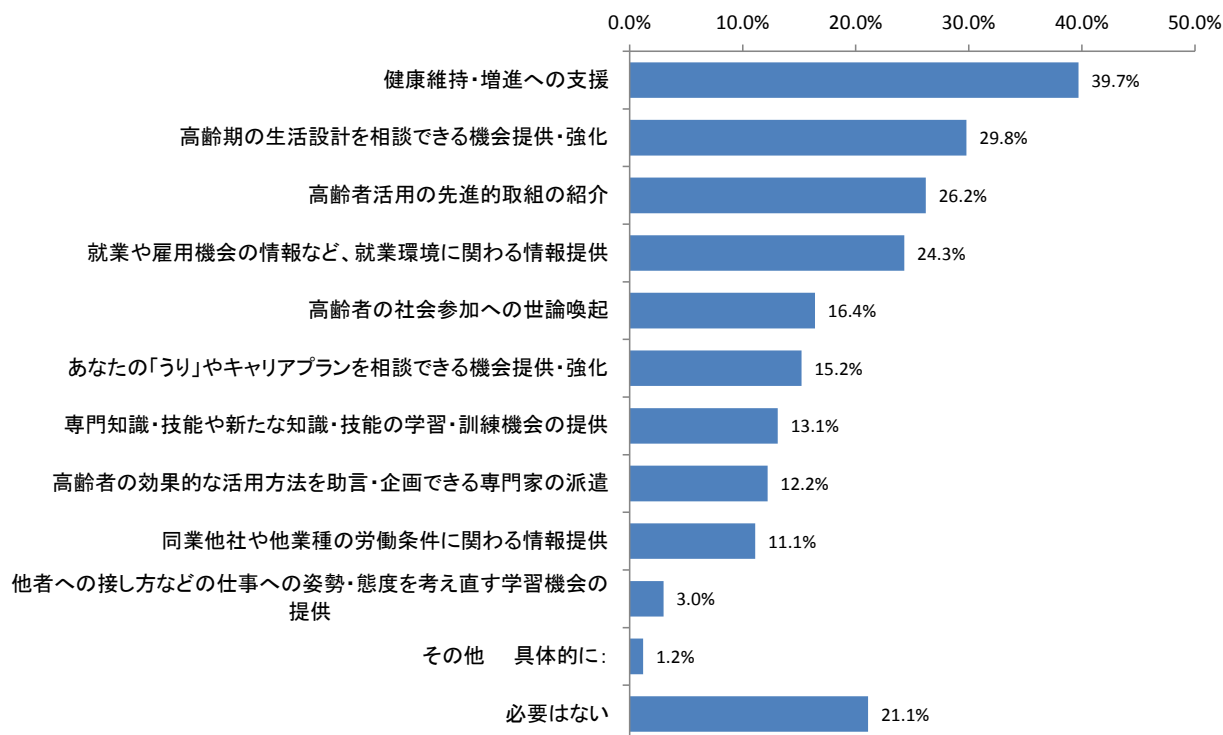
図表 20 今後の就業・活動希望（単一回答、N=738）



(5) 行政に期待する支援：健康支援が4割弱

最後に、働くために行政に求める支援内容をみたのが図表 21 である。最も多いのが「健康維持・増進への支援」（39.7%）であり、次いで「高齢期の生活設計を相談できる機会の提供・強化」（29.8%）、「高齢者活用の先進的取組の紹介」（26.2%）、「就業や雇用機会の情報など、就業環境に関わる情報提供」（24.3%）の順になっている。他方で、「必要はない」の回答が21.1%を占めている。

図表 21 求める行政支援（複数回答、N=738）



3章 今後の高齢者雇用のあり方～経営者・管理職調査結果から

3章では、経営層・管理職を対象に実施した「経営者・管理職調査」から、高齢者活用の評価や今後の人事管理の課題等を紹介する。

なお以下では、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を「高齢社員」と定義する。

1. 定年制の状況と高齢者の活用状況はどのようになっているのか

ここでは、(1) 定年制の状況と「高齢社員」の雇用形態、(2) 「高齢社員」の在籍状況、(3) 正社員に対する「高齢社員」比率、(4) 「高齢社員」の増減見込み、の4点について紹介する。

(1) 定年制と雇用形態：60歳定年が約78%、60歳定年後65歳までは非正社員が主

会社が定める定年制の状況を図表22からみると、「60歳の定年を定めている」が最も多く、77.6%を占めている。次いで、「65歳以上の定年を定めている」(11.1%)、「61～64歳以下の定年を定めている」(7.1%)の順になっている。「60歳の定年制を定めている」と「61～64歳以下の定年を定めている」会社における65歳までの雇用形態をみると、「非正社員」が61.2%、「正社員」38.8%という構成になっている。

図表 22 会社が定める定年制と65歳までの雇用形態（列%、N=1626）

定年は定めていない	4.2%	雇用形態 正社員38.8% 非正社員61.2%
60歳の定年を定めている	77.6%	
61～64歳以下の定年を定めている	7.1%	
65歳以上の定年を定めている	11.1%	

(2) 「高齢社員」の在籍割合：会社に在籍が88.4%、調査対象管理職の職場に在籍が45.6%

「高齢社員」の会社と職場の在籍状況を図表 23 からみると、会社に在籍する割合は全体の88.4%、うち調査対象の管理職自身の職場に在籍する割合は全体の54.4%を占めている。会社に在籍するが、管理職の職場には在籍していない割合は全体の34.0%を占めている。

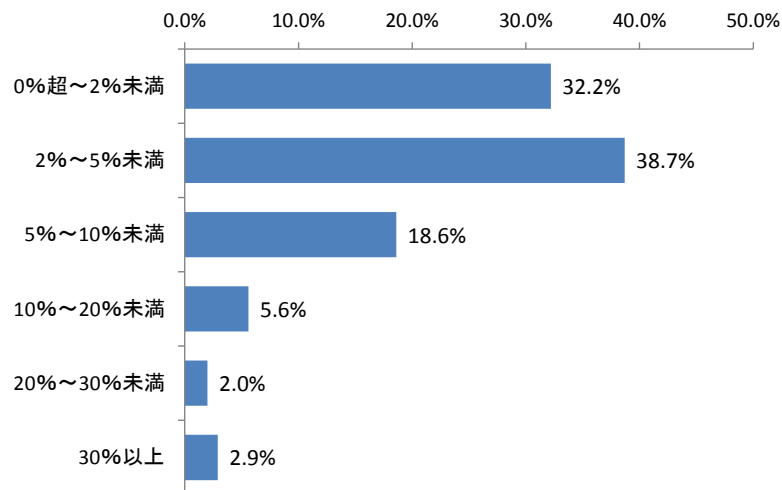
図表 23 「高齢社員」の会社・職場在籍状況（総和%、N=1626）

		職場の在籍		
		ある	なし	合計
会社の在籍	ある	54.4%	34.0%	88.4%
	なし		11.6%	11.6%
合計		54.4%	45.6%	100.0%

(3) 正社員に対する「高齢社員」比率：5%未満が全体の7割

会社全体の正社員に占める「高齢社員」の割合を図表 24 からみると、「2%～5%未満」が38.7%、「0%超～2%未満」が32.2%となっている。「5%未満」が全体の7割を占めている。

図表 24 正社員に占める「高齢社員」割合（単一回答、N=1437）

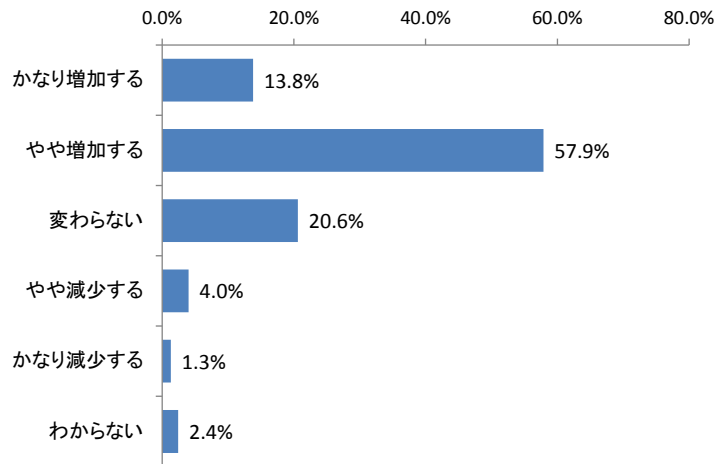


注 1：会社に高齢者が在籍する管理職を集計母数としている。

(4) 「高齢社員」の増減見込み：今後5年間で「高齢社員」が増加すると考えている

今後5年間における会社全体の「高齢社員」数の増加見込みを図表 25 からみると、「やや増加する」が最も多い(57.9%)。「かなり増加する」と「やや増加する」の合計は71.7%となり、「やや減少する」と「かなり減少する」の合計(5.3%)を大幅に上回っている。

図表 25 今後の「高齢社員」の増減見込み（単一回答、N=1626）

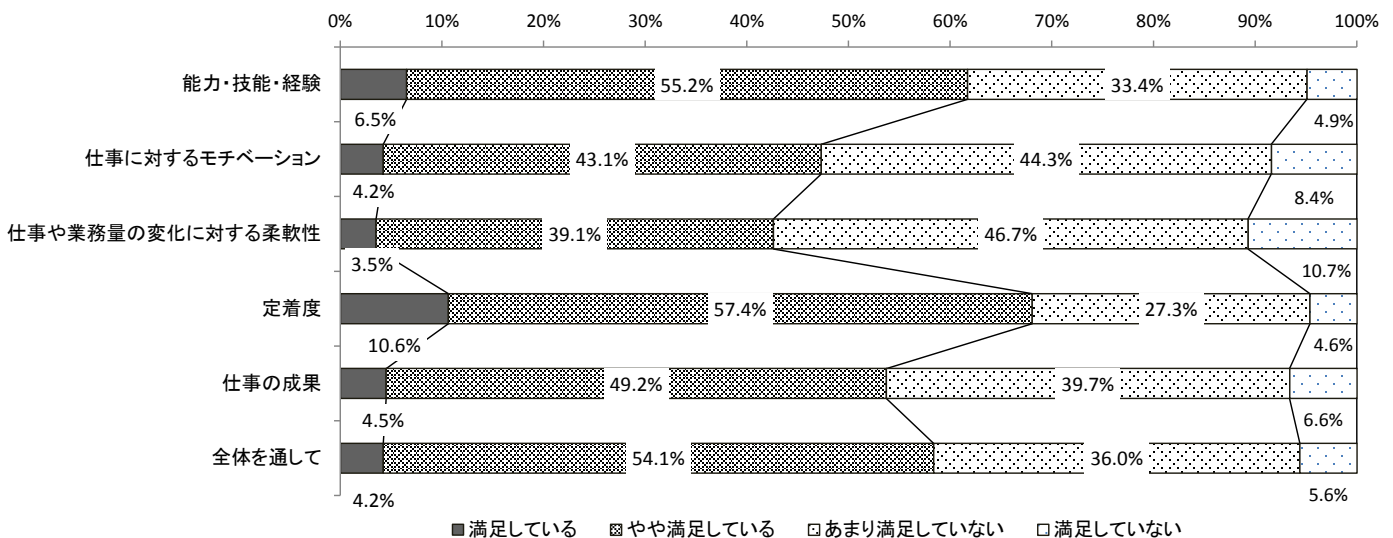


2. 経営者・管理職は、高齢者をどのように評価しているのか

：全体の満足度は高く、特に「定着度」・「能力・技能・経験」が高くなる傾向

ここでは管理職による高齢者の評価をみる。図表 26 の下段「全体を通して」をみると、「満足している」 + 「やや満足している」の合計は 58.3%、「あまり満足していない」 + 「満足していない」の合計 41.6%を上回っている。項目別にみると、「定着度」の満足度が高く（「満足している」 + 「やや満足している」の合計 68.0%）、次に、「能力・技能・経験」（「満足している」 + 「やや満足している」の合計 61.7%）の順になっている。他方で、「仕事や業務量の変化に対する柔軟性」の満足度が相対的に低くなっている（「満足している」 + 「やや満足している」の合計 42.6%）。

図表 26 高齢者の活用評価（N=1437）



注 1：高齢者が在籍する企業の管理職を集計母数としている。

3. 経営者・管理職は、定年制をどのようにしたらよいと考えているのか

ここでは、定年制度に関わる管理職の考えを、(1) 今後の定年制のあり方、(2) 60歳代前半の「高齢社員」の望ましい雇用形態、(3) 就業希望者への雇用提供期間、の3点について紹介する。

(1) 今後の定年制のあり方：現行制度の維持は約半数、定年年齢引き上げは4割強

今後の定年制に関する管理職の意見をみたのが、図表 27 である。「現行の制度を維持する」が最も多く(49.4%)、次いで「定年年齢を引き上げる」(43.1%)の順になっている。また、「定年年齢を引き上げる」の回答者のうち、望ましい定年年齢の構成をみると、「65歳」が75.9%と最も多くなっている。

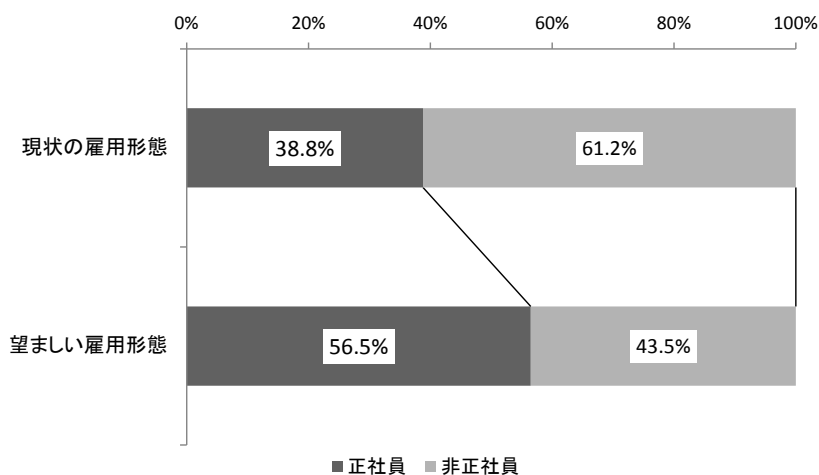
図表 27 今後の定年制のあり方 (N=1626)

定年制は廃止する	6.9%
定年年齢を引き上げる	43.1%
うち、64歳以下	6.1%
うち、65歳	75.9%
うち、66～69歳	4.0%
うち、70歳以上	14.0%
現行の制度を維持する	49.4%
その他	0.5%

(2) 60歳代前半の「高齢社員」の望ましい雇用形態：正社員が6割弱

次に、60歳代前半の「高齢社員」の望ましい雇用形態を図表 28 からみると、「正社員」が56.5%、「非正社員」43.5%になっている。現在の雇用形態と比べると、「正社員」の割合が約18%増加している。

図表 28 60歳代前半の「高齢社員」の望ましい雇用形態 (N=1513)

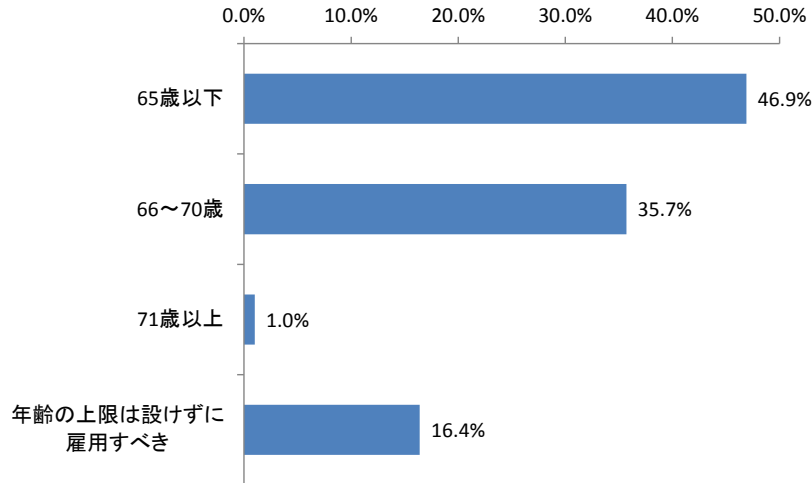


注 1：高齢社員が会社に在籍している人を母数としている。

(3) 就業希望者への雇用提供期間：66歳以上が5割強

年齢に関わりなく働き続けることを希望する社員に、何歳まで雇用機会を提供すべきかを管理職に尋ねた結果が、図表 29 である。最も多いのが「65歳以下」(46.9%)、次いで「66～70歳」(35.7%)となっており、70歳以下は8割を超えている。他方で、「年齢の上限を設けずに雇用すべき」は16.4%となっている。

図表 29 就業希望者への望ましい雇用提供期間 (N=1626)



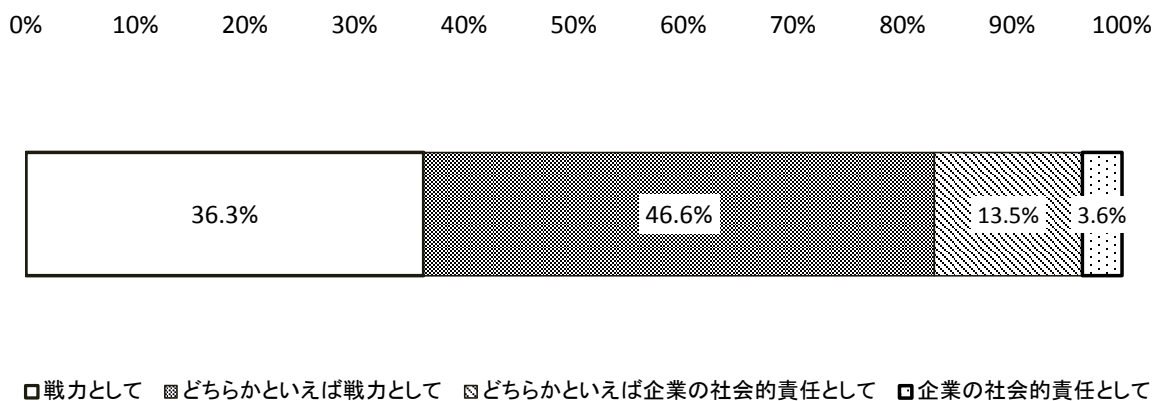
4. 経営者・管理職は高齢者の人事管理をどのようにすべきと考えているのか

ここでは、「高齢社員」の人事管理の考え方を捉えるために、(1) 高齢者の活用のあり方、(2) 「高齢社員」の人事制度、(3) 「現役社員」の人事制度の見直し、(4) 役職定年制・役職の任期制への考え方、(5) 人事評価の実施と方法の希望、(6) 基本給の決め方等、(7) 労働時間や仕事内容の変化のあり方、の7点について紹介する。

(1) 高齢者の活用のあり方：戦力として活用すべきが8割強

雇用を希望する「高齢社員」の活用方法について、戦力としての活用か、企業の社会的責任としての活用のどちらなのかを尋ねた結果が図表 30 である。戦力として活用すべき（「戦力として」＋「どちらかといえば戦力として」）であるとの回答が 82.9%、企業の社会的責任と答えたのは 17.1%であった。

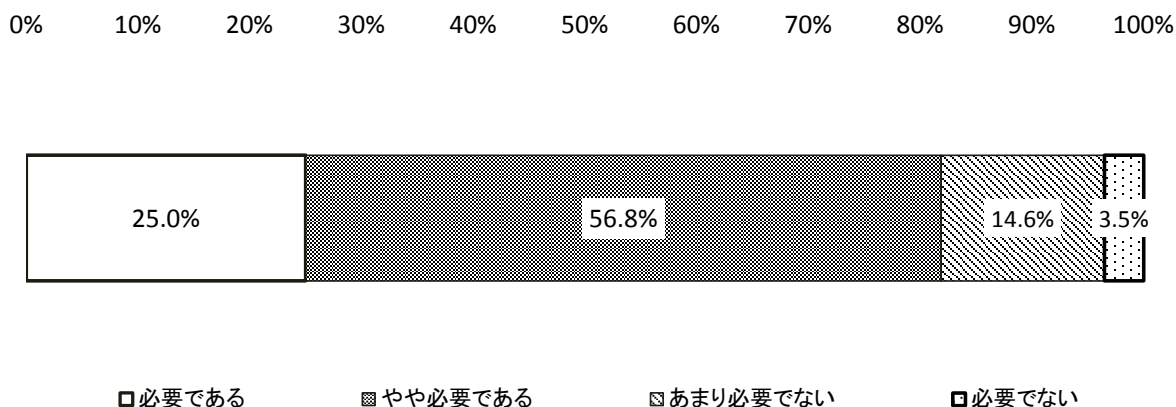
図表 30 高齢社員の望ましい活用方法 (N=1626)



(2) 「高齢社員」の人事制度：「高齢社員」対象の人事管理の必要性は8割強

59歳以下の「現役社員」と異なる人事管理を「高齢社員」に行うことについての考えをみたのが、図表 31 である。肯定的な考え（「必要である」＋「やや必要である」）は 81.8%を占めており、否定的な考え（「あまり必要でない」＋「必要でない」）の 18.1%を大きく上回っている。

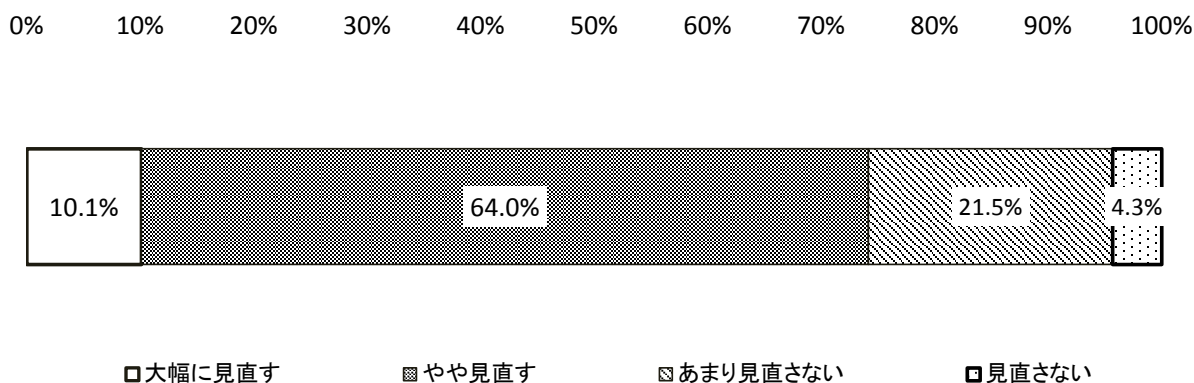
図表 31 「高齢社員」に対して「現役社員」と異なる人事管理を行うことへの考え (N=1626)



(3) 「現役社員」の人事制度の見直し：「見直しが必要である」は全体の74%

60歳以降の雇用を視野に入れて、59歳以下の現役社員の人事制度の見直しが必要であるのかを尋ねた結果が図表 32 である。「大幅に見直す」必要があると考えている管理職は全体の10.1%、「やや見直す」必要があるのは64.0%となり、見直しが必要であると答えた管理職は74.1%を占めている。

図表 32 「現役社員」の人事制度の見直しへの考え (N=1626)



(4) 役職定年制・役職の任期制への考え方

：役職定年制・任期制が必要は約75%、年齢は60歳以上が7割強

今後の役職定年制・役職の任期制についての考えをみたのが図表 33 左段である。肯定的な考え（「必要である」+「やや必要である」）の割合は74.4%を占めている。その必要性を感じている管理職のうち（「必要である」+「やや必要である」+「あまり必要でない」）、部長相当職における望ましい役職定年年齢をみたのが図表 33 右段である。「60～64歳」が最も多く（41.3%）、次いで「55～59歳」（26.4%）、「65～69歳」（22.7%）の順になっている。

図表 33 役職定年制・役職の任期制の考え方と望ましい年齢（列%、N=1626）

役職定年制・任期制		N=1542		
必要である	24.4%	} 部長相当職の望ましい年齢	49歳以下	0.5%
やや必要である	50.0%		50～54歳	2.0%
あまり必要でない	20.5%		55～59歳	26.4%
			60～64歳	41.3%
			65～69歳	22.7%
			70歳以上	7.1%
必要でない	5.2%			

(5) 人事評価の実施と方法の希望：人事評価は行うべきが約 85%、実施方法は現役社員と同じが 6 割次に、人事評価の実施希望割合を図表 34 左段からみると、「行う（べき）」は 84.4%となっている。そのうち、人事評価の方法について現役社員と同じにすべきか否かを尋ねたのが図表 34 右段である。「同じにする」割合は 19.9%、「どちらかといえば同じにする」をあわせると 58.6%を占める。他方で、異なるようにする（「異なるようにする」＋「どちらかといえば異なるようにする」）割合も 41.4%と 4 割強を占めている。

図表 34 人事評価の実施希望と実施方法（列%、N=1626）

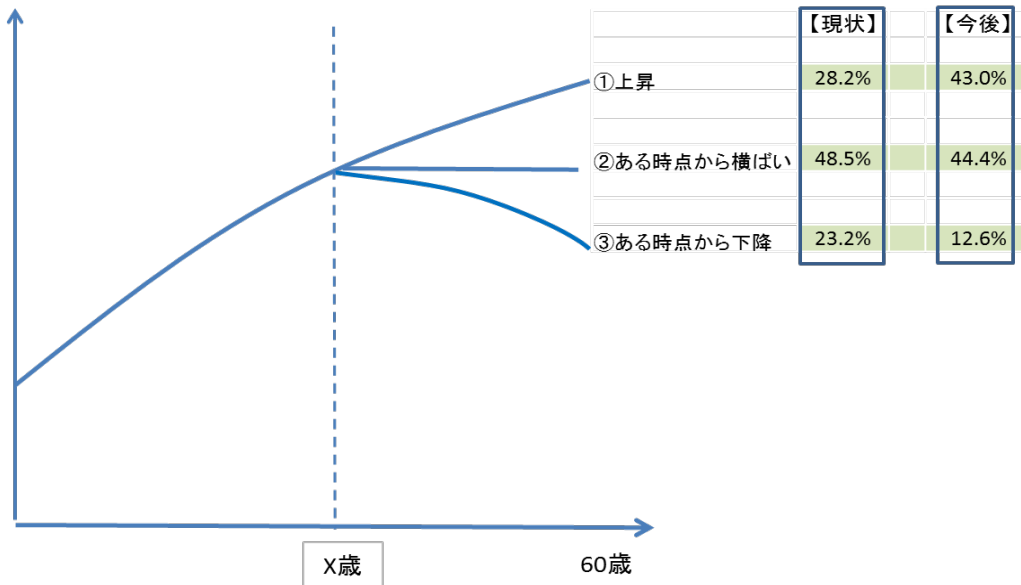
人事評価		N=1373		
行うべき	84.4%	➔ 人事評価の方法を現役社員と	同じにする	19.9%
			どちらかといえば同じにする	38.7%
			どちらかといえば異なるようにする	28.7%
			異なるようにする	12.7%
行わない	15.6%			

(6) 年齢別賃金カーブの現状と今後

a. 「平均的な現役社員」の年齢別賃金カーブ：現状も今後の希望も「ある時点から横ばい」が 5 割弱

「平均的な現役社員（59歳以下の正社員）」（60歳未満）の年齢別賃金カーブの「現状」（以下、「現状」と記述する）と、今後の望ましいカーブ（以下、「今後」と記述する）をみたのが、図表 35 である。現状の年齢別賃金カーブ（60歳未満）をみると、「ある時点から横ばい」が 48.5%と最も多く、次いで「上昇」（28.2%）の順となっている。今後の年齢別カーブをみると、「ある時点から横ばい」が 44.4%と最も多く、次いで「上昇」（43.0%）となっている。

図表 35 「平均的な現役社員」の年齢別賃金カーブの現状と今後の希望



b. 「平均的な現役社員」の年齢別賃金カーブの屈折点の現状と今後の希望

: 年齢別賃金カーブの「横ばい」・「下降」の屈折点の現状は「55～59歳」が主

図表 35 で示した「平均的な現役社員」の年齢別賃金カーブのうち、「②ある時点から横ばい」、「③ある時点から下降」のある時点（「X歳」:屈折点）の分布をみたのが、図表 36 である。現状における、横ばいや下降への屈折点の年齢は、「55～59歳」が 51.4%と最も多く、次いで「50～54歳」（28.3%）の順になっている。今後の希望をみると、「55～59歳」が 58.5%と最も多く、次いで「50～54歳」（26.4%）の順となっている。

図表 36 「平均的な現役社員」の年齢別賃金カーブの屈折点の現状と今後の希望

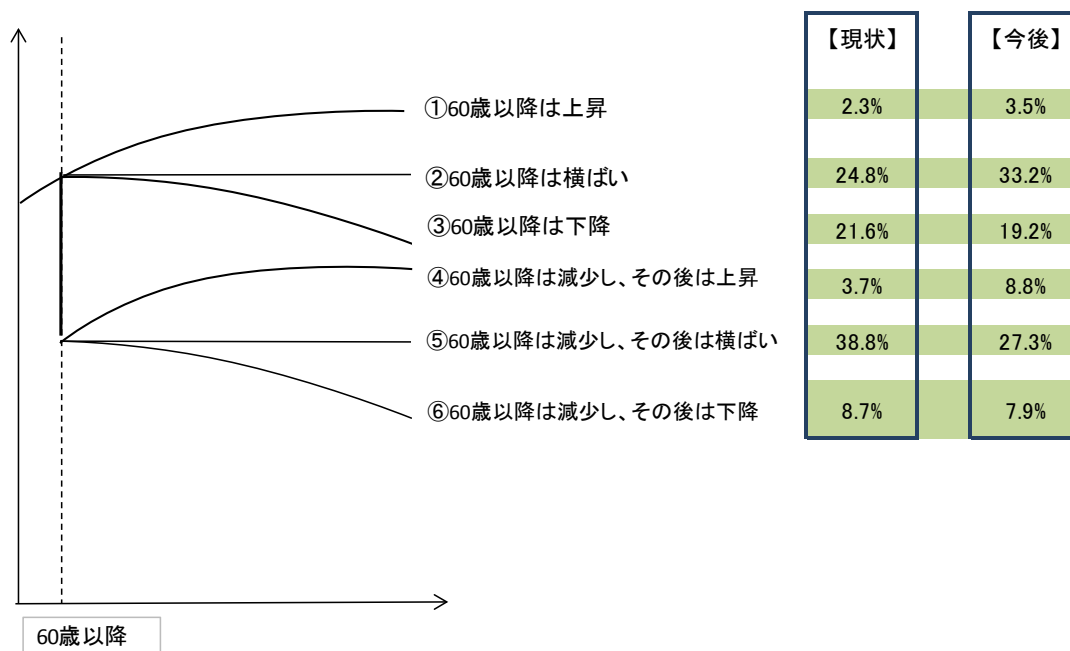
	40歳未満	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	N
現状	3.4%	7.2%	9.7%	28.3%	51.4%	1167
今後の希望	2.8%	5.2%	7.1%	26.4%	58.5%	927

c. 60歳以降（「高齢社員」）の賃金カーブの現状と今後

: 現状は「60歳以降は減少し、その後は横ばい」が4割弱、今後の希望は「60歳以降は横ばい」が33.2%

60歳以降（「高齢社員」）の賃金カーブの現状と今後の希望をみたのが、図表 37 である。現状では、「⑤60歳以降は減少し、その後は横ばい」が 38.8%と最も多く、次いで、「②60歳以降は横ばい」（24.8%）、「③60歳以降は下降」（21.6%）の順になっている。今後の希望をみると、「②60歳以降は横ばい」が 33.2%と最も多く、「⑤60歳以降は減少し、その後は横ばい」（27.3%）、「③60歳以降は下降」（19.2%）の順になっている。

図表 37 「平均的な高齢社員」の年齢別賃金カーブの屈折点の現状と今後の希望



(7) 基本給の決め方と重視すべき項目

：現状は「職務・仕事内容」、「仕事の成果」、「能力」をやや重視、今後は今以上に重視

「高齢社員」の基本給の決め方を、図表 38 左段からみると、「職務・仕事内容」、「仕事の成果」、「能力」ともに「やや重視する」割合が高く（各々44.8%、41.9%、44.0%）、重視する割合（「重視する」＋「やや重視する」）は各々73.7%、66.7%、67.5%となっている。今後、今以上に重視すべきと考えているのは、「職務・仕事内容」が最も多く（「そう思う」＋「ややそう思う」79.2%）、次いで「仕事の成果：（「そう思う」＋「ややそう思う」76.9%）、「能力」（「そう思う」＋「ややそう思う」72.2%）の順になっている。「年功的要素」は現状も今後も重視する割合が低くなっている。

図表 38 「高齢社員」の基本給の決め方の重視項目と今以上に今後重視すべき項目（列%）

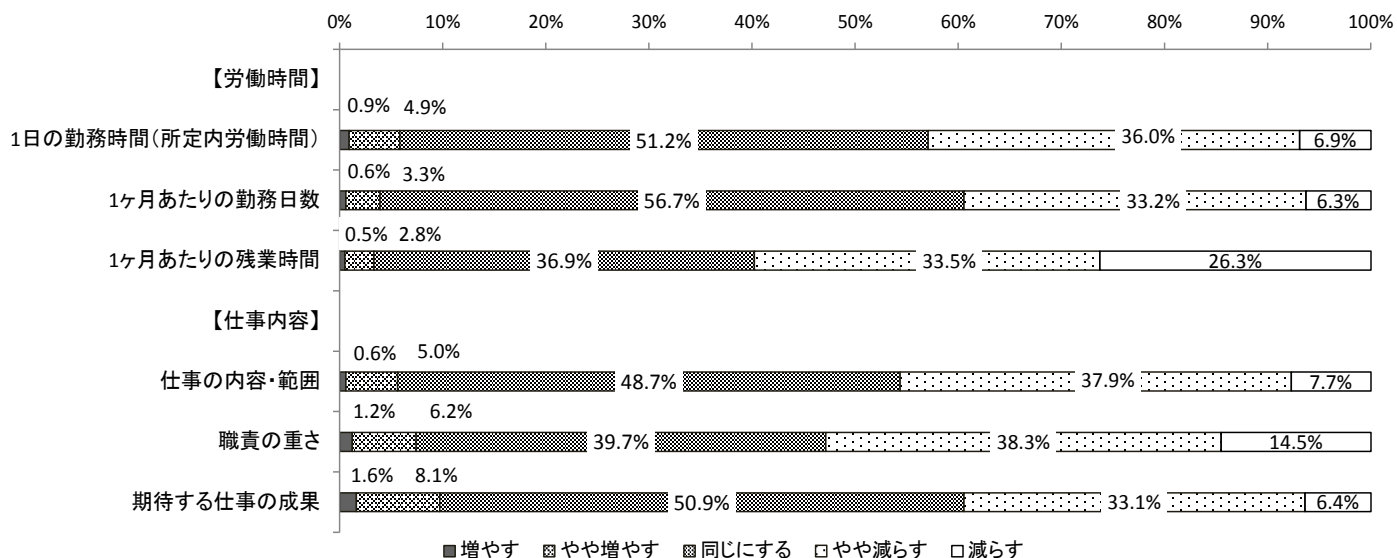
	N=1437 現状			N=1626 今後重視すべきであると		
	重視する	やや重視する	合計	そう思う	ややそう思う	合計
職務・仕事内容	28.9%	44.8%	73.7%	36.1%	43.1%	79.2%
仕事の成果	24.8%	41.9%	66.7%	32.7%	44.2%	76.9%
能力	23.5%	44.0%	67.5%	29.9%	42.3%	72.2%
学歴、年齢、勤続年数などの年功的要素	5.1%	14.5%	19.6%	4.4%	12.1%	16.5%

(8) 59歳以前の現役社員と比べた労働時間と仕事内容の変化のあり方：残業時間や職責は減少

59歳以前の「現役社員」と比べた「高齢社員」の労働時間や仕事内容の変化のさせ方をみたのが、図表 39 である。労働時間についてみると、「1日の勤務時間（所定内労働時間）」や「1ヶ月あたりの勤務日数」を同じにする、または増やすとの回答の割合は、各々57.1%、60.5%と相対的に高い。他方で、「1ヶ月あたりの残業時間」を、同じにする、または増やすとの回答の割合は40.2%となり、前者と比べると相対的に低く、むしろ減少させる（「やや減らす」＋「減らす」59.8%）割合が高くなっている。

次に、仕事内容をみると、同じにする、または増やすとの回答の割合が高いのは、「期待する仕事の成果」(60.5%)である。他方で、「職責の重さ」は減少させる(「やや減らす」+「減らす」52.8%)割合が高くなっている。

図表 39 「高齢社員」の労働時間と仕事内容の変化のあり方 (N=1626)



以上