

## 第4章 企業における今後の中高年齢者活用に関する調査

### 第1節 調査の概要

#### 1 調査の目的

本調査は、企業における中高年齢者の雇用の現状と課題を明らかにするとともに、将来の中高年齢者の活用に向け、職種別に必要とされる職業能力とその加齢に伴う変化などを探ることを目的として実施した。

#### 2 調査方法

本調査は、常用労働者を30人以上雇用する全国の企業の中から無作為抽出により調査対象企業を選定した。調査対象は、その企業の主な事業所とし、本社・本店に郵送により調査票を送付し、そこから主な事業所へ回送する方式とした。10,126社に調査を依頼し、1,704社から回答を得た（有効回収率16.8%）。実施時期は2004年2月であり、2004年1月1日現在の状況について調査した。

調査対象企業は、調査票の配布及び回収等を受託した会社（株式会社日経リサーチ）が有する母集団名簿から旧産業大分類（日本標準産業分類（1993年改訂））・企業規模区分で層化し、企業規模区分ごとに一定の抽出率を用いて無作為に抽出した。抽出率逆数は次のとおりである。

30～99人	・・・	24
100～499人	・・・	10
500人以上	・・・	2

調査結果の表章に当たっては、とくに断りがない限り、この抽出率逆数を用いて復元し（復元企業数26,252社）、調査への回答による新産業大分類（日本標準産業分類（2002年改訂））及び企業全体の従業員数に基づく規模区分を用いている。

#### 3 回答事業所の属性

調査対象となった事業所を主な産業別（調査結果の表章は、新産業大分類（2002年改訂）による。以下同じ。）にみると、製造業28.9%、卸売業・小売業16.6%、サービス業（他に分類されないものを除く）14.3%となっている。回答事業所の分布を確認するため、平成13年事業所・企業調査において参考として集計されている新産業分類による企業規模30人以上の産業構成と比較すると、卸売業・小売業が若干少なくなっている（第4-1-1）。

#### 第4-1-1 産業別構成

	回答数 (事業所)	復元度数		平成13年事業所・企業 統計調査の構成比(%)
		(事業所)	構成比(%)	
産業計	1,704	26,252	100.0	100.0
鉱業	1	10	0.0	0.1
建設業	173	3,152	12.0	10.1
製造業	480	7,574	28.9	28.2
電気・ガス・熱供給・水道業	10	168	0.6	0.1
情報通信業	30	390	1.5	3.5
運輸業	160	2,514	9.6	9.2
卸売・小売業	280	4,348	16.6	24.6
金融・保険業	53	482	1.8	0.7
不動産業	12	210	0.8	1.3
飲食店,宿泊業	31	568	2.2	5.6
医療,福祉	87	1,140	4.3	0.5
教育,学習支援業	42	500	1.9	1.2
複合サービス事業	19	226	0.9	0.0
サービス業	251	3,764	14.3	15.0
その他	75	1,206	4.6	-

注) 平成13年事業所・企業統計調査は企業規模30人以上の構成比である。

企業規模別にみると、1～99人規模(抽出時は30人以上の企業を対象としているが、2004年1月1日時点で29人以下となっている企業がある)の事業所69.9%、100～499人25.2%、500人以上3.7%、不明1.2%となっている(第4-1-2)。

#### 第4-1-2 企業規模別構成

	回答数 (事業所)	復元度数	
		(事業所)	構成比(%)
総数	1,704	26,252	100.0
1～99人	793	18,358	69.9
100～499人	574	6,606	25.2
500人以上	315	982	3.7
不明	22	306	1.2

本調査は本社事業所から主な事業を営む事業所へ調査票を回送する形式をとったが、事業所の本・支別をみると、本社・本店が90.0%と多くなっており、事業所単位の調査ではあるが、企業調査の色彩が強くなっている(第4-1-3)。

#### 第4-1-3 本社・本店、その他の別

	回答数	復元度数	
	(事業所)	(事業所)	構成比(%)
総数	1,704	26,252	100.0
本社・本店	1,509	23,636	90.0
その他	178	2,308	8.8
不明	17	308	1.2

事業所の形態（複数回答）をみると、事務所65.1%、工場・作業所36.7%の順となっている(第4-1-4)。

#### 第4-1-4 事業所の形態別構成(複数回答)

	回答数	復元度数	
	(事業所)	(事業所)	構成比(%)
総数	1,704	26,252	100.0
事務所	1,130	17,102	65.1
工場・作業所	585	9,646	36.7
研究所	66	602	2.3
営業所	329	4,620	17.6
店舗	181	2,786	10.6
その他	223	3,034	11.6
不明	27	460	1.8

従業員の平均人員をみると、正社員は、85.4人、非正社員は32.4人、合計117.8人となっている。年齢別構成をみると、正社員では30歳代が一番多くなっているが、非正社員では、30歳未満が最も多く、次いで50歳代の割合が高くなっている(第4-1-5)。

#### 第4-1-5 事業所の平均人員及び年齢構成

	正社員		非正社員	
	人員(人)	構成比(%)	人員(人)	構成比(%)
総数	85.4	100.0	32.4	100.0
30歳未満	20.6	24.1	8.8	27.0
30～39歳	23.6	27.6	5.2	15.9
40～49歳	18.6	21.8	5.7	17.6
50～54歳	10.6	12.5	3.9	12.1
55～59歳	9.0	10.5	3.3	10.2
60～64歳	2.1	2.5	3.8	11.9
65歳以上	0.9	1.0	1.7	5.3
事業所数	25,322		21,326	

注) 総数は各年齢階級の合計である。

正社員に占める50歳以上の中高年齢者の割合をみると、平均で29.4%とおよそ3分の1を占める。その分布をみると、運輸業、不動産業、飲食店、宿泊業で40%以上の事業所の割合が3割を超えている。

#### 第4-1-6 正社員に占める50歳以上の中高年齢者の割合

産業	回答数 (事業所)	50歳以上中高年齢者割合							
		平均(%)	0%	0~10%	10~20%	20~30%	30~40%	40~50%	50%以上
総数	25,322	29.4	2.9	11.3	22.1	22.9	15.8	15.5	9.5
鉱業	10	56.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
建設業	3,108	32.5	0.8	1.9	16.3	34.0	20.1	16.7	10.2
製造業	7,300	33.1	0.1	6.1	19.2	25.7	17.3	18.0	13.6
電気・ガス・熱供給・水道業	168	24.2	0.0	0.0	45.2	40.5	0.0	14.3	0.0
情報通信業	384	8.5	6.3	58.9	27.6	6.3	0.5	0.5	0.0
運輸業	2,414	37.4	2.1	5.6	13.6	22.3	20.5	27.9	8.0
卸売・小売業	4,074	22.6	3.2	14.4	32.4	20.4	18.0	4.3	7.3
金融・保険業	454	26.7	5.3	16.8	29.2	18.1	7.1	11.9	11.5
不動産業	208	35.4	11.5	16.3	11.5	9.6	11.5	39.4	0.0
飲食店、宿泊業	548	31.2	6.2	10.6	27.4	12.4	10.9	26.3	6.2
医療、福祉	1,138	20.5	2.1	19.9	39.0	24.3	7.9	3.9	3.0
教育、学習支援業	460	24.7	2.2	18.3	23.5	16.5	25.2	4.3	10.0
複合サービス事業	222	25.7	0.0	41.4	15.3	2.7	15.3	19.8	5.4
サービス業	3,642	27.9	8.6	20.1	21.2	13.0	11.6	18.1	7.4
その他	1,192	28.5	6.0	10.2	16.1	33.1	8.9	12.6	13.1

## 第2節 中高年齢者が多い職場

(居住施設・ビル等管理人、警備員、清掃員などで多い)

60歳以上の労働者の割合は、産業別には、不動産業、サービス業、教育・学習支援業、運輸業などで高く、規模別には、小規模企業で高い(第4-2-1、第4-2-2)。なお、60歳以上労働者数の産業別構成比をみると、サービス業(27%)、製造業(20%)、運輸業(12%)、建設業(9%)、卸売・小売業(8%)で全体の76%を占めている。

また、60歳以上の労働者においては、非正社員の割合が高い。これは、規模が大きいほど顕著である(第4-2-3)。

以上の結果は、国勢調査や労働力調査と同様の傾向である。

### 第4-2-1 産業別60歳以上労働者の割合

(%)

	60歳以上労働者の割合
産業計	6.7
建設業	7.9
製造業	4.7
電気・ガス・熱供給業・水道業	4.6
情報通信業	6.6
運輸業	9.3
卸売・小売業	3.6
金融・保険業	2.0
不動産業	15.9
飲食店、宿泊業	4.5
医療、福祉	4.9
教育、学習支援業	10.1
複合サービス事業	9.0
サービス業	12.4
その他	9.7

(注) 調査産業計には鉱業(回収標本が1なので表章しなかった)を含む

#### 第4-2-2 企業規模別60歳以上労働者の割合

(%)

	60歳以上労働者の割合
企業規模計	6.7
1～99人	9.1
100～499人	7.4
500人以上	3.6

#### 第4-2-3 企業規模別非正社員の割合

(%)

	年齢計	60歳以上
企業規模計	24.5	61.1
1～99人	16.8	48.6
100～499人	25.8	64.3
500人以上	30.5	83.9

(注) 非正社員の割合 = 非正社員 / (正社員 + 非正社員)

この調査では、調査対象事業所に、最も多い職種から3番目に多い職種までを答えてもらった。これらを基に職種別の60歳以上労働者の割合をみると、居住施設・ビル等管理人、警備員、清掃員などで高い(第4-2-4)。

#### 第4-2-4 職種別労働者数(各事業所ごとに第3位までに多いとされた職種について合計したもの)

	回答事業 所数 (非復元)	労働者数(復 元値)	60歳以上労働 者数(復元値)	60歳 以上 割合(%)
職種計	4,879	2,590,006	162,456	6.3
科学研究者	47	52,248	1,144	2.2
農林水産業・食品技術者、鉱工業技術者	71	29,418	1,842	6.3
建築技術者、土木・測量技術者	176	112,302	3,942	3.5
情報処理技術者	104	130,578	2,264	1.7
医師・歯科医師	39	15,164	938	6.2
看護師	78	65,624	2,124	3.2
薬剤師	14	13,012	148	1.1
社会福祉専門職業従事者	44	34,840	1,146	3.3
管理的職業従事者	413	92,296	5,508	6.1
総務事務員	586	124,542	7,856	6.3
企画事務員	95	24,524	570	2.3
会計事務従事者	197	29,560	1,802	6.1

生産関連事務従事者	229	60,868	2,274	3.7
営業・販売事務従事者	731	240,442	8,966	3.7
集金人・検針員（*）	6	11,228	1,970	17.5
運輸事務従事者	84	22,078	1,554	7.0
電子計算機オペレーター	37	11,466	652	5.7
販売店員	192	264,512	5,264	2.0
商品仕入・販売外交員	221	94,292	2,444	2.6
飲食物調理従事者	77	69,882	8,286	11.9
接客・給仕職業従事者	89	104,888	5,242	5.0
居住施設・ビル等管理人	29	19,494	9,118	46.8
警備員	38	29,328	9,804	33.4
鉄道運転従事者	11	6,380	868	13.6
自動車運転者	185	145,792	13,568	9.3
通信従事者	10	2,970	34	1.1
採掘作業員（*）	5	1,428	182	12.7
製造・製作作業員	515	451,314	26,746	5.9
定置機関運転・建設機械運転・電気作業員	50	27,138	1,836	6.8
建設作業員・土木作業員	87	37,902	5,122	13.5
運搬労務作業員	93	49,870	5,514	11.1
清掃員	57	47,874	13,396	28.0
その他の職種	269	166,752	10,232	6.1

（注）\*印は、回答数が10未満のもの

### 第3節 中高年齢者の職業能力

#### 1 働ける年齢～77.3%の事業所が「65歳まで働ける」～

各事業所ごとに人数が多い職種（3つまで）について65歳くらいまでの職業能力を質問したところ、全体としては、「年齢とともに能力が上がる」とした事業所が20.2%、「初めは能力が上がるが、ある時点から水平になる」が44.7%、「年齢に伴い能力も上がるが、ある年齢以降は低下する」が27.8%であった。また、「ある年齢以降は低下する」と回答した事業所に対して何らかの配慮があれば何歳くらいまで働けるかを聞いたところ、平均61.4歳であった（第4-3-1）。

#### 第4-3-1 加齢と職業能力の関係

	計	年齢とともに能力も上がる	初めは能力が上がるが、ある時点から水平になる	年齢に伴い能力も上がるが、ある年齢以降は低下する			不明	
				最も能力を発揮する年齢 (歳くらいまで)	普通に働ける年齢 (歳くらいまで)	何らかの配慮があれば働ける年齢 (歳くらいまで)		
	(%)	(%)	(%)	(%)			(%)	
職種計	100	20.2	44.7	27.8	43.4	54.9	61.4	7.4
科学研究者	100	33.0	43.7	21.8	40.0	53.3	61.5	1.5
農林水産業・食品技術者、鉱工業技術者	100	22.1	41.7	28.7	42.8	51.7	61.3	7.5
建築技術者、土木・測量技術者	100	40.4	31.0	26.0	45.6	55.7	62.0	2.6
情報処理技術者	100	14.9	28.5	52.2	38.5	47.7	54.6	4.4
医師・歯科医師	100	33.5	32.1	33.5	46.7	55.4	66.1	1.0
看護師	100	11.9	37.1	50.5	41.7	52.4	61.1	0.4
薬剤師	100	17.1	69.0	14.0	43.3	60.3	66.7	0.0
社会福祉専門職業従事者	100	14.9	42.5	42.5	41.6	53.5	60.0	0.0
管理的職業従事者	100	39.1	43.9	14.1	48.5	58.1	62.8	2.9
総務事務員	100	24.6	53.9	16.0	44.3	56.6	62.5	5.4
企画事務員	100	13.8	57.1	27.6	42.5	53.1	58.1	1.6
会計事務従事者	100	26.2	57.8	13.1	47.2	57.4	62.4	2.9
生産関連事務従事者	100	24.6	51.2	19.8	44.4	57.0	62.8	4.4
営業・販売事務従事者	100	22.8	57.2	17.7	44.0	55.2	60.7	2.3
集金人・検針員（*）	100	38.6	61.4	0.0	-	-	-	0.0
運輸事務従事者	100	24.4	49.9	18.7	43.2	57.7	63.4	7.0



電子計算機オペレーター	100	5.6	46.7	47.7	39.0	50.7	56.8	0.0
販売店員	100	21.8	47.3	30.1	41.4	51.7	59.7	0.9
商品仕入・販売外交員	100	27.1	40.1	26.8	43.2	53.9	60.0	6.0
飲食物調理従事者	100	12.5	53.1	34.4	43.3	54.3	60.5	0.0
接客・給仕職業従事者	100	13.2	50.8	35.8	39.5	51.0	58.4	0.1
居住施設・ビル等管理人	100	17.1	49.3	33.7	50.0	62.8	68.3	0.0
警備員	100	0.4	48.4	49.2	48.6	58.6	64.6	2.0
鉄道運転従事者	100	0.0	52.3	47.7	48.3	57.4	63.3	0.0
自動車運転者	100	8.3	26.5	60.0	43.2	56.0	62.9	5.2
通信従事者	100	23.7	30.5	45.8	46.7	56.6	61.7	0.0
採掘作業（*）	100	26.1	26.1	47.8	53.3	63.2	66.7	0.0
製造・製作作業	100	10.7	41.2	45.3	42.3	55.0	61.9	2.8
定置機関運転・建設機械運転・電気作業	100	15.7	38.5	43.1	45.4	56.3	60.7	2.8
建設作業・土木作業	100	8.8	28.3	58.0	45.2	56.1	63.2	5.0
運搬労務作業	100	0.7	40.4	52.0	42.4	54.9	62.4	6.9
清掃員	100	8.0	51.8	37.1	49.4	60.4	66.1	3.1
その他の職種	100	16.4	48.3	32.4	42.6	53.5	59.9	3.0
不明（*）	100	6.0	8.2	0.7	40.0	50.7	60.0	85.0

（注）１）\*印は、回答数が10未満のもの

２）この調査では、各事業所に多い職種を3つまで挙げてもらい、それぞれについて回答してもらった。すべての回答について集計しているため、各事業所は最大3つまで重複計上されている。

「年齢とともに能力が上がる」と「初めは上がるがあるときから水平になる」は65歳まで働けると解される。そこで、これに「ある年齢以降は能力が低下する」としかつ65歳までは何らかの配慮で働けるとした回答を合算すると、全体では77.3%の事業所が65歳まで働けるとしている（第4-3-2）。職種別にみると、33職種中18職種で65歳まで働けるとする割合が80%を超えている。一方、情報処理技術者、電子計算機オペレーター、運搬労務作業、建設作業・土木作業、自動車運転者は70%を下回っている。

#### 第4-3-2 65歳以上まで働けるとする事業所の割合（%）

	事業所割合
職種計	77.3
薬剤師	100.0
集金人・検針員（*）	100.0
居住施設・ビル等管理人	100.0
採掘作業（*）	100.0
医師・歯科医師	90.9
管理的職業従事者	90.0
会計事務従事者	89.8

警備員	87.7
生産関連事務従事者	87.7
運輸事務従事者	87.5
営業・販売事務従事者	87.2
科学研究者	86.8
総務事務員	86.1
清掃員	85.6
建築技術者、土木・測量技術者	84.5
定置機関運転・建設機械運転・電気作業	81.3
社会福祉専門職業従事者	81.2
鉄道運転従事者	80.2
飲食物調理従事者	77.8
企画事務員	76.8
その他の職種	76.5
商品仕入・販売外交員	76.0
看護師	75.3
農林水産業・食品技術者、鉱工業技術者	75.0
製造・製作作業	74.9
販売店員	74.6
通信従事者	74.6
接客・給仕職業従事者	71.8
自動車運転者	67.4
建設作業・土木作業	65.1
運搬労務作業	64.0
電子計算機オペレーター	56.6
情報処理技術者	47.9
不明（*）	14.3

(注) 1) \*印は、回答数が10未満のもの

2) 「65歳以上まで働ける」とは次の回答の合計

「年齢とともに能力が上がる」

「ある時点から水平になる」

「ある年齢以降は能力が低下する」、かつ、何らかの配慮があれば働ける年齢が65歳以上

3) 第4-3-1の注2)参照

また、何らかの配慮があれば働けるとした職種についてどのような配慮が必要か尋ねたところ、職種全体では「仕事を調整する」「職場内での仕事の分担を調整する」と回答した事業所が多い(第4-3-3)。

#### 第4-3-3 職種別働けるための配慮

(事業所割合 %)

	仕事の量を調整する	職場内での仕事の分担を調整する	勤務時間を調整する	労働時間を短縮する	休暇をとりやすくする	教育、助言をする	作業環境を改善する	その他
職種計	54.9	60.9	26.7	27.8	15.2	9.1	18.1	1.6
科学研究者	37.9	79.3	0.0	24.1	0.0	0.0	48.3	3.4
農林水産業・食品技術	52.9	76.8	10.9	11.6	7.2	3.6	15.2	0.0

者、鉱工業技術者								
建設技術者、土木・測量技術者	60.4	62.1	19.1	23.3	14.9	6.2	16.3	0.0
情報処理技術者	54.3	76.2	13.2	19.9	7.0	15.2	10.9	3.5
医師・歯科医師	57.1	90.0	50.0	60.0	18.6	17.1	24.3	0.0
看護師	42.7	76.2	50.7	14.5	18.5	14.1	13.2	0.0
薬剤師	100.0	5.6	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
社会福祉専門職業従事者の職業従事者	35.1	95.6	54.4	29.8	0.0	0.0	14.9	0.0
総務事務員	25.3	66.0	34.9	31.4	14.1	9.6	6.7	5.8
企画事務員	54.3	59.4	15.0	21.7	13.9	14.0	11.1	0.0
会計事務従事者	56.4	44.7	2.1	19.1	13.8	10.6	2.1	0.0
生産関連事務従事者	59.9	52.9	38.0	36.4	24.6	11.8	11.8	0.0
営業・販売事務従事者	46.9	80.2	22.8	29.0	16.8	13.5	9.9	0.0
運輸事務従事者	53.4	64.1	24.1	24.9	19.5	14.3	14.8	1.3
電子計算機オペレータ	44.1	46.6	18.6	21.2	30.5	0.8	21.2	0.0
販売店員	66.2	29.7	24.8	17.2	8.3	9.0	11.7	0.0
商品仕入・販売外交員	46.8	59.6	40.4	43.4	25.7	4.7	14.5	0.2
飲食物調理従事者	67.9	64.5	12.1	17.1	11.4	31.0	9.3	1.4
接客・給仕職業従事者	56.9	64.9	28.7	36.2	11.7	9.0	23.9	0.0
居住施設・ビル等管理人	52.6	46.2	41.0	47.0	13.3	16.5	26.5	0.0
警備員	50.7	42.0	49.3	59.4	0.0	7.2	7.2	0.0
鉄道運転従事者	59.5	57.0	32.2	28.9	19.0	14.0	14.0	0.0
自動車運転者	87.8	12.2	29.3	29.3	0.0	0.0	0.0	0.0
通信従事者	71.7	33.9	42.4	30.4	19.4	3.2	17.1	2.8
採掘作業	100.0	100.0	45.5	22.7	0.0	0.0	0.0	0.0
製造・製作作業	45.5	22.7	77.3	22.7	22.7	0.0	0.0	0.0
定置機関運転・建設機械運転・電気作業	54.2	71.8	22.9	28.2	11.4	4.9	29.7	1.4
建設作業・土木作業	78.9	38.9	40.0	30.3	40.0	13.7	30.3	7.4
運搬労務作業	58.3	54.6	10.4	22.0	23.5	5.2	26.1	2.6
清掃員	40.6	58.9	32.0	27.4	11.4	3.1	32.0	0.0
その他	44.1	49.6	21.3	52.8	0.0	0.0	3.9	0.0
	52.3	65.1	27.2	27.9	10.1	5.3	14.1	6.2

(注) 第4 - 3 - 1の注2) 参照

## 2 中高年齢者が相対的に優位な能力分野～対人関係と知的能力～

「年齢とともに能力が上がる」という回答が多い職種は、中高年齢者の能力が相対的に優位な分野とみられる。これに該当するのは、建築技術者・土木・測量技術者、管理的職業従

事者、医師・歯科医師、科学研究者、商品仕入・販売外交員などである(前掲第4-3-1)。

「年齢とともに能力が上がる」という回答が平均(20.2%)以上の15職種について、それをこなすために要求される能力を集計し、それ以外の18職種平均と比較した(第4-3-4)。これによると、「外部との折衝能力」、「接客・営業の能力」、「職場管理能力」、「組織内調整力」といった対人関係を主体とした能力への要求が平均未満の18職種より相対的に強い。次いで相対的に強く要求されるのは、「理解力」、「判断力」、「専門的知識の蓄積」といった知的関連の能力である。なお、第3位に挙げられている「企画力・開発力」は、これらを総合した能力と考えられる。

#### 第4-3-4 仕事をこなすのに要求される能力(平均得点)

要求される能力	職種計	平均以上の15職種	平均未満の18職種	差
外部との折衝能力	2.34	2.79	1.61	1.18
接客・営業の能力	2.32	2.71	1.68	1.03
企画力・開発力	2.09	2.43	1.54	0.89
職場管理能力	2.25	2.52	1.83	0.70
組織内調整力	2.29	2.52	1.92	0.61
指導・育成能力	2.28	2.46	2.00	0.46
理解力	2.77	2.93	2.52	0.40
判断力	2.73	2.87	2.52	0.34
専門的知識の蓄積	2.97	3.07	2.80	0.27
集中力	2.59	2.53	2.69	-0.16
視聴覚能力	2.14	1.98	2.37	-0.39
筋力・体力	2.07	1.83	2.43	-0.60
技術・技能の熟練	2.53	2.26	2.94	-0.68

(注)1)各能力について、「非常に要求される」を4点、「普通以上に要求される」を3点、「普通程度に要求される」を2点、「少し要求される」を1点、「あまり要求されない」を0点として平均得点を集計したものの。

2)「平均以上の15職種」とは、「年齢とともに能力が上がる」と回答した事業所の割合が20.2%(職種計の平均、第4-3-1参照)以上の職種であり、「平均未満の18職種」とは、それ以外の職種である(具体的な職種名は第4-3-1又は第4-3-5を参照)。

### 3 雇用分野との不一致

高年齢労働者の割合が高いかどうかという区分と、「年齢とともに能力も上がる」という回答が多いかどうかという区分とをクロスして職種を分類してみると、第4-3-5のグループCのように、中高年齢者に能力があるにもかかわらず高年齢労働者が相対的に少ない職種が広範囲にみられる。反対の特性を持ったグループBにも多くの職種が入っているがこれは、職場での配慮が中高年齢者の就業可能性を高めた好事例と解される。

なお、グループDに分類されている情報処理技術者などは、第3章で中高年齢者の有望な就業分野と位置づけされたところであるが、この調査では、一見矛盾する結果となっている。

近年急速に拡大した職種では、若年者の入職が多かったため、現段階では結果として中高年齢者の割合が低くなっているものと思われる。また、能力に対する評価が低いことについても、現存する中高年齢者が少ないこと自体が評価にバイアスを引き起こしている可能性があるとともに、こうした職種に対する学校教育における対応が近年になってからであることが影響している可能性がある。

グループCのような能力分野と雇用分野の不一致の背景には、職種別の労働力需給や企業内の雇用管理の問題があるとみられる。そこで、次節以降で雇用管理についてみていくことにする。

#### 第4-3-5 能力分野と雇用分野の関係

	60歳以上割合平均以上	60歳以上割合平均未満
「年齢とともに上がる」平均以上	<b>グループA</b> 総務事務員、集金人・検針員、運輸事務従事者、採掘作業員	<b>グループC</b> 科学研究者、農林水産業・食品技術者・鉱工業技術者、建築技術者・土木・測量技術者、医師・歯科医師、管理的職業従事者、会計事務従事者、生産関連事務従事者、営業・販売事務従事者、販売店員、商品仕入・販売外交員、通信従事者
「年齢とともに上がる」平均未満	<b>グループB</b> 飲食物調理従事者、居住施設・ビル等管理人、警備員、鉄道運転従事者、自動車運転者、定置機関運転・建設機械運転・電気作業員、建設作業員・土木作業員、運搬労務作業員、清掃員	<b>グループD</b> 情報処理技術者、看護師、薬剤師、社会福祉専門職業従事者、企画事務員、電子計算機オペレーター、接客・給仕職業従事者、製造・製作作業員

(注)「60歳以上割合」平均以上とは、集計された労働者数のうち60歳以上の割合が職種計の平均である6.3%以上の職種を指す(第4-2-4参照)。「年齢とともに上がる」平均以上とは、「年齢とともに能力も上がる」と回答した事業所の割合が職種計の平均である20.2%以上の職種を指す(第4-3-1参照)。

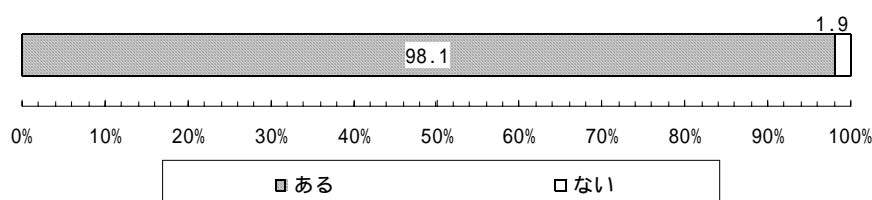
## 第4節 中高年齢者の雇用管理

### 1 正社員の定年制と継続雇用制度

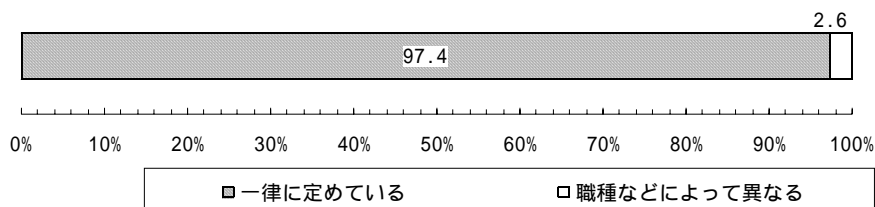
#### (制度の普及状況)

定年年齢の定めがあるかどうか尋ねたところ、定めが「ある」とした事業所は98.1%で、そのうち、定年年齢の定め方をみると、「一律」が97.4%となっており、ほとんどの事業所で定年年齢の定めを一律としている(第4-4-1、第4-4-2)。定年年齢の定めを一律としている事業所について、定年年齢の平均をみると60.3歳であった(第4-4-3)。

#### 第4-4-1 正社員の定年の定めの有無



#### 第4-4-2 定年年齢の定め方



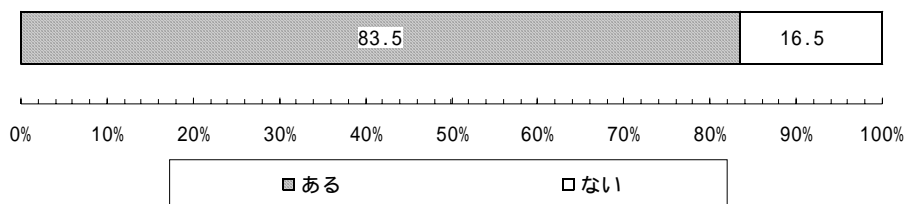
#### 第4-4-3 定年年齢の定め方が一律の場合の定年年齢

業種	事業所数	平均値(歳)
総数	24,872	60.3
鉱業	10	60.0
建設業	2,960	60.4
製造業	7,334	60.3
電気・ガス	168	60.0
情報通信業	390	60.0
運輸業	2,410	60.5
卸売・小売業	4,210	60.1
金融・保険業	458	60.3
不動産業	210	60.1
飲食店、宿泊業	544	60.7

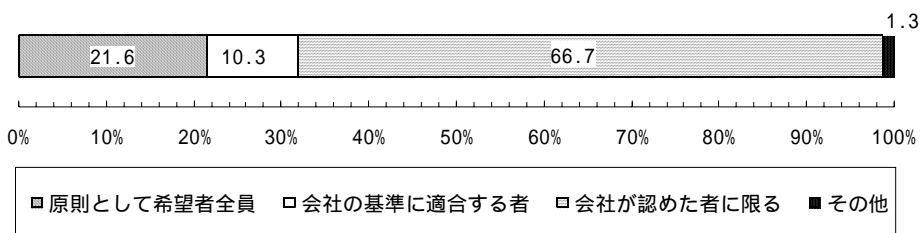
医療,福祉	1,006	60.5
教育,学習支援業	408	60.2
複合サービス事業	216	60.3
サービス業	3,416	60.3
その他	1,132	60.5

定年年齢の定めがあるとした事業所について正社員が定年年齢に達した後も引き続き雇用する制度（勤務延長制度）または定年年齢に達した後に一旦退職し、その後再雇用する制度（再雇用制度）があるかどうか尋ねたところ、勤務延長制度または再雇用制度（以下、両制度を合わせて「継続雇用制度」という。）のいずれかが「ある」とした事業所は83.5%となっている（第4-4-4）。継続雇用制度が適用される範囲は、「会社が特に必要と認めた者に限る」とする事業所が66.7%と3分の2を占める（第4-4-5）。「原則として希望者全員」とする事業所は21.6%であった。

#### 第4-4-4 継続雇用制度の有無



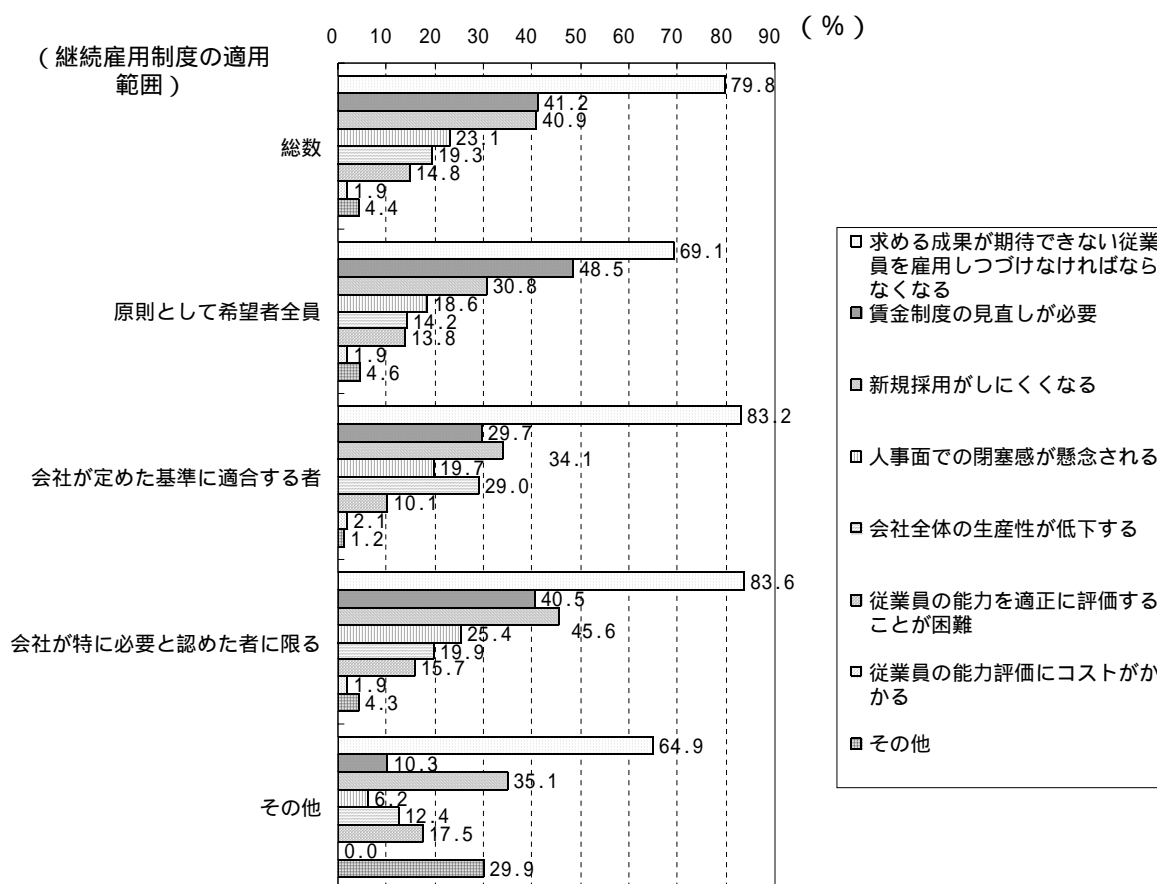
#### 第4-4-5 継続雇用制度の適用の範囲



#### （希望者全員継続雇用の問題点）

継続雇用制度を既に導入している事業所も含めて、継続雇用制度を希望者全員に適用するとした場合の問題点について尋ねてみると、「求める成果が期待できない従業員を雇用し続けなければならない」が79.8%と最も多く、次いで、「賃金制度の見直しが必要」41.2%、「新規採用がしにくくなる」40.9%の順となっている（第4-4-6）。継続雇用制度の適用範囲の別にみると「原則として希望者全員」とする事業所では、「賃金制度の見直しが必要」とする割合が高い。

第4-4-6 勤務延長制度または再雇用制度を希望者全員に適用する場合の問題点(複数回答)



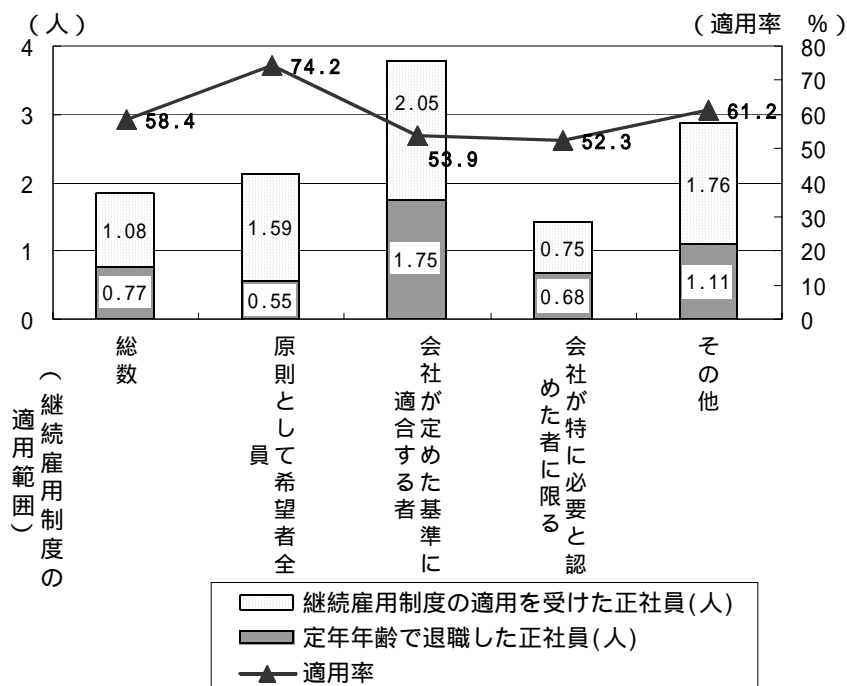
注) 総数には継続雇用制度の適用範囲が不明のものを含む。

(継続雇用適用率は58.4%)

平成15年(1月~12月)までに定年年齢に達した者のうちどの程度に継続雇用制度の適用があったか、その割合をみると、平均で58.4%となっている。「原則として希望者全員」とする事業所での適用があった割合は、74.2%と他に比べて高くなっている。しかしながら「原則として希望者全員」の場合であっても定年年齢に達した正社員の全員が継続雇用されているわけではない(第4-4-7)。



#### 第 4 - 4 - 7 継続雇用制度の適用状況



注 1 ) 定年年齢に達した正社員 = 定年年齢で退職した正社員 + 継続雇用制度の適用を受けた正社員

注 2 ) 適用率 = 継続雇用制度の適用を受けた正社員 / ( 定年年齢で退職した正社員

+ 継続雇用制度の適用を受けた正社員 )

( 若年雇用との関係は小さい )

定年年齢の定めがあるとした事業所で、平成15年( 1月～12月 )に新規学卒採用された正社員は、平均2.35人だった。回帰分析で調べてみると、事業所ごとの新規学卒採用は、定年到達者と有意な正の関係がみられ、継続雇用者と有意な負の関係がみられる( 第 4 - 4 - 8 )。

なお、中高年齢者を定年前に排出することが少ない事業所については、業績が良いことを反映している可能性があり新規採用にプラスに効く、空席が少ないことから新規採用にマイナスに効く、という両方の影響が考えられる。そこで団塊の世代の残存率も説明変数に加えたが、有意な影響は認められなかった。

継続雇用者と新規学卒採用との負の関係は、「新規採用がしにくくなる」ことが継続雇用の問題点として挙げられていることを裏付けるものである( 前掲第 4 - 4 - 6 参照 )。しかし、決定係数が 0.133 と小さいことに留意すべきである。これは、事業所ごとの新規採用のばらつきの 13 % しか定年到達者や継続雇用で説明できないことを示している。

残りの大部分は何によって説明されるのか。第 3 章で、職種別の分析により、若年者就業者の増減率と中高年齢者の相対入退出率に強い正の相関があることを見た。これは、職種別の労働力需要こそが若年者と中高年齢者の両方の労働力需要の主因であることを示唆するも

のである。そうだとすれば、業態や業績によって規定される職種別労働力需要が事業所ごとの新規採用を大きく左右するのであり、それに比べれば、継続雇用が及ぼす効果は、限定的なものである。

#### 第4-4-8 新規学卒採用、定年到達者、継続雇用者に関する回帰分析結果

被説明変数 = 新規学卒採用比率

説明変数	係数	標準誤差	t値	P値
観測数	1,417			
定年到達者比率	0.617	0.048	12.7	2.7E-35
継続雇用者比率	-0.550	0.062	-8.9	1.3E-18
団塊の世代残存率	-0.661	0.523	-1.3	0.20
定数項	2.233	0.350	6.4	2.5E-10
補正 R2	0.133			

(注) 1) 新規学卒採用比率 = 新規学卒採用された正社員数 / 正社員数 × 100

定年到達者比率 = 定年年齢に達した正社員数 / 正社員数 × 100

継続雇用者比率 = 継続雇用制度の適用を受けた正社員数 / 正社員数 × 100

数値は、いずれも平成15年1年間の実績。事業所規模の影響を回避するため、正社員数に対する比率を被説明変数及び説明変数に用いた。

2) 団塊の世代残存率については、後出の3を参照

3) P値は、説明変数が有意とされるための最大の有意水準

#### (継続雇用後の労働条件)

継続雇用制度により定年後の労働条件がどのように変化するかをみると、定年後は、「労働時間や配属部署は変わらない」とする回答が多いことから、仕事の内容には大きな変化がないことが多いとみられる。一方、「雇用形態は嘱託」となり、「賃金は減少」することが多い。原則として希望者全員に継続雇用制度を適用する事業所について取り出してみると、賃金、労働時間、配属部署については他と傾向は変わらないが、雇用形態については「正社員のまま」とする割合が高くなっている(第4-4-9)。

第 4 - 4 - 9 継続雇用制度適用後の労働条件の変化

部門	継続雇用制度が適用される範囲	雇用形態				
		事業所数	正社員の まま (%)	嘱託とな る (%)	パートと なる (%)	その 他 (%)
管理・事務・技術 部門	総数 注)	20,812	23.0	64.1	9.0	3.9
	原則として希望者全員	4,486	35.3	51.8	10.0	2.9
	会社が定めた基準に適合する者	2,084	27.4	61.4	6.0	5.1
	会社が特に必要と認めた者に限る	13,980	18.5	68.4	9.1	4.0
	その他	262	17.6	68.7	13.7	0.0
現業部門	総数	20,304	21.2	61.1	13.6	4.1
	原則として希望者全員	4,448	34.6	51.1	12.2	2.1
	会社が定めた基準に適合する者	2,132	22.3	64.1	7.6	6.0
	会社が特に必要と認めた者に限る	13,414	16.5	64.1	15.2	4.2
	その他	286	16.1	62.9	4.2	16.8

部門	継続雇用制度が適用される範囲	賃金			
		事業所数	増える (%)	減る (%)	変わらな い (%)
管理・事務・技術 部門	総数 注)	20,872	0.0	87.5	12.5
	原則として希望者全員	4,490	0.0	84.2	15.8
	会社が定めた基準に適合する者	2,142	0.0	89.4	10.6
	会社が特に必要と認めた者に限る	13,980	0.0	88.4	11.5
	その他	260	0.0	77.7	22.3
現業部門	総数	20,338	0.0	87.1	12.9
	原則として希望者全員	4,472	0.0	83.5	16.5
	会社が定めた基準に適合する者	2,156	0.0	90.8	9.2
	会社が特に必要と認めた者に限る	13,402	0.0	88.1	11.9
	その他	284	0.0	79.6	20.4

部門	継続雇用制度が適用される範囲	労働時間			
		事業所数	増える (%)	減る (%)	変わらな い (%)
管理・事務・技術 部門	総数 注)	20,904	0.0	24.6	75.9
	原則として希望者全員	4,500	0.0	24.1	75.9
	会社が定めた基準に適合する者	2,164	0.0	19.4	80.6
	会社が特に必要と認めた者に限る	13,978	0.2	25.7	74.1
	その他	262	0.0	16.8	83.2
現業部門	総数	20,350	0.1	26.2	73.8
	原則として希望者全員	4,472	0.0	24.4	75.6
	会社が定めた基準に適合する者	2,168	0.0	19.5	80.5
	会社が特に必要と認めた者に限る	13,400	0.0	28.2	71.8
	その他	286	0.0	15.4	84.6

部門	継続雇用制度が適用される範囲	所属部署		
		事業所数	所属部署が変わらないことが多い	所属部署が変わることが多い
管理・事務・技術部門	総数 注)	20690	92.9	7.1
	原則として希望者全員	4,500	92.3	7.7
	会社が定めた基準に適合する者	2,118	94.2	5.8
	会社が特に必要と認めた者に限る	13,810	92.7	7.3
	その他	262	100.0	0.0
現業部門	総数	20,288	92.1	7.9
	原則として希望者全員	4,472	92.0	8.0
	会社が定めた基準に適合する者	2,156	90.3	9.7
	会社が特に必要と認めた者に限る	13,350	92.3	7.7
	その他	286	100.0	0.0

注) 現業部門の総数には継続雇用の適用範囲が不明のものを含む。

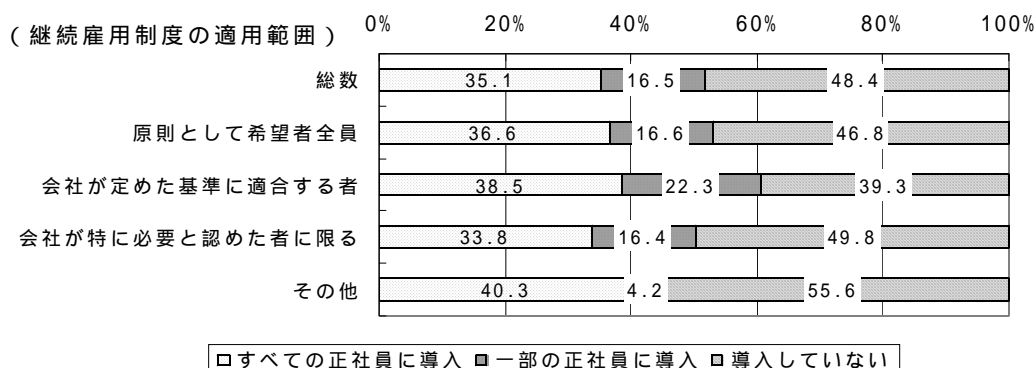
## 2 成果主義と賃金

(過半数の事業所が成果主義を導入)

継続雇用制度の導入の問題点として、「求める成果が期待できない従業員を雇用し続けなければならなくなる」「賃金制度の見直しが必要」をあげる事業所が多いことから、継続雇用制度の適用拡大のためには、企業がどのようにして問題の解決を図っているのかをみる必要がある。

業績・成果を重視した賃金・人事制度(成果主義)の導入の状況について尋ねたところ、「すべての正社員に導入している」35.1%、「一部の正社員に導入」16.5%と両者を合わせて過半数の事業所で導入している(第4-4-10)。

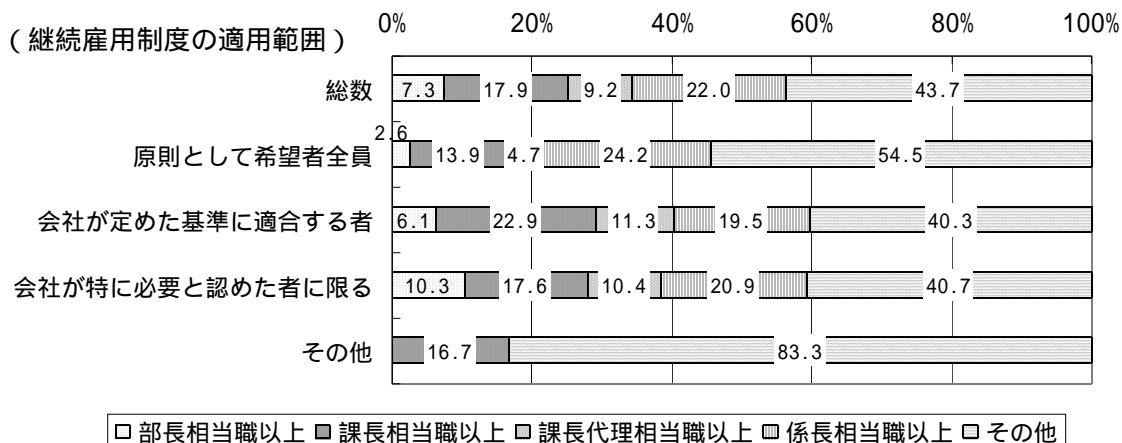
### 第4-4-10 成果主義の導入状況



注) 総数には継続雇用制度の適用範囲が不明のものを含む。

一部の正社員について導入している事業所にその範囲を尋ねたところ、役職により導入している割合が合わせて56.3%を占めており、その内訳をみると全体では、「係長相当職以上」22.0%、「課長相当職以上」17.9%となっているが、継続雇用制度の適用の範囲を「原則として希望者全員」するものでは、「係長相当職以上」とするものは24.2%とさらに多くなっている（第4-4-11）。

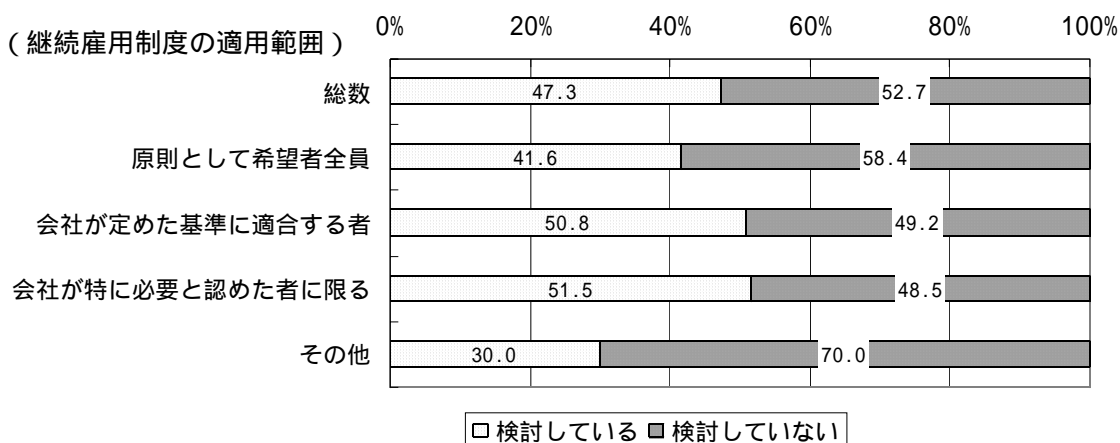
#### 第4-4-11 成果主義の導入範囲



注) 総数には継続雇用制度の適用範囲が不明のものを含む。

成果主義を導入していない事業所に検討の状況を尋ねたところ、「検討している」47.3%、「検討していない」52.7%であった(第4-4-12)。

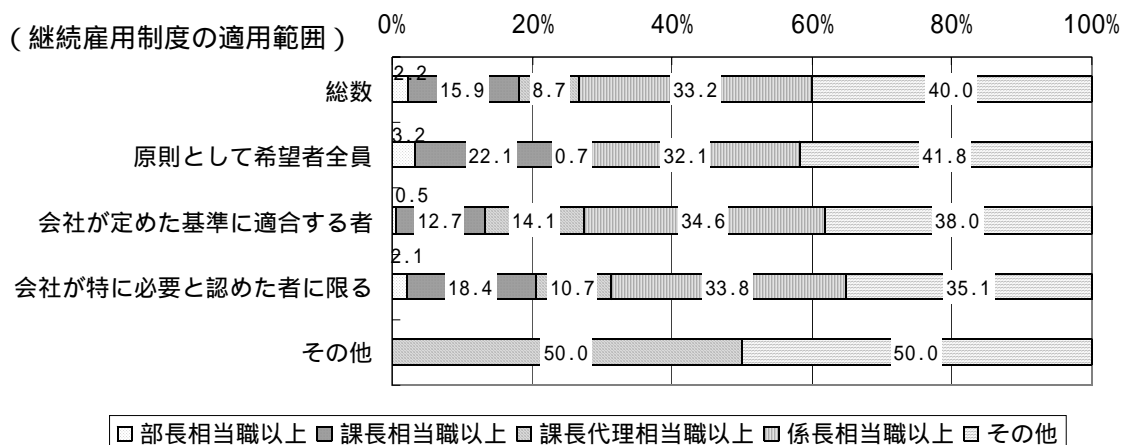
#### 第4-4-12 成果主義の検討状況



注) 総数には継続雇用制度の適用範囲が不明のものを含む。

検討している事業所にその範囲を尋ねたところ、役職により範囲を検討しているところが6割を占め、そのうち「係長相当職以上」33.2%と、広い範囲に適用することが検討されている(第4-4-13)。

#### 第4-4-13 成果主義の検討の範囲



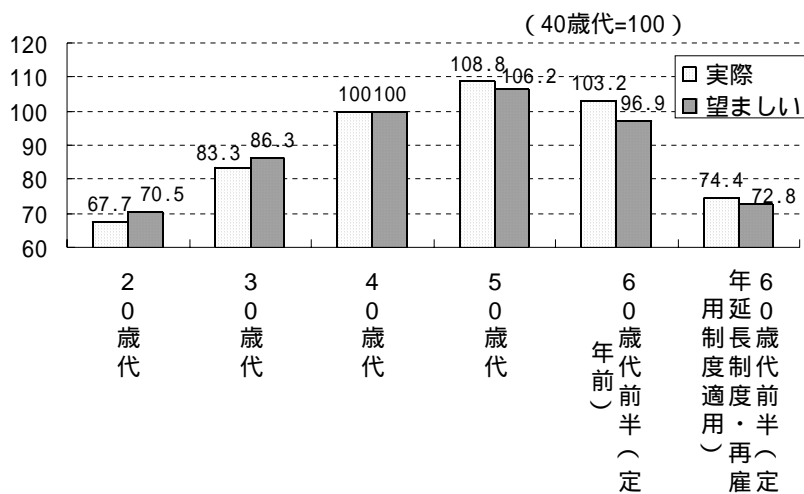
注) 総数には継続雇用制度の適用範囲が不明のものを含む。

#### (定年前に広がる望ましい賃金水準と実際の乖離)

標準的な正社員(新規学卒で入社しそのまま勤めている者)について、40歳代の平均賃金を100%とした場合の各年齢階級別の賃金水準と望ましい賃金水準を尋ねたところ、20歳代、30歳代では、望ましい賃金水準が実際の賃金水準を上回ったが、50歳代以降では望ましい賃金水準が実際の賃金水準を下回り、賃金カーブがよりフラットすることが望ましいとされている(第4-4-14)。50歳代や継続雇用前の60歳代前半で拡大した望ましい賃金水準と実際の賃金水準の乖離は、継続雇用後に縮小する。

また、各年齢階級毎に、職種・勤続年数が同じ正社員間の場合の実際の賃金格差と望ましい賃金格差を尋ねたところ、賃金格差の最低ラインについては望ましい格差と実際の格差であまり差異が見られなかったが、最高ラインについては、望ましい賃金格差の方がすべての年齢階級で上回っている(第4-4-15)。

#### 第4-4-14 賃金水準

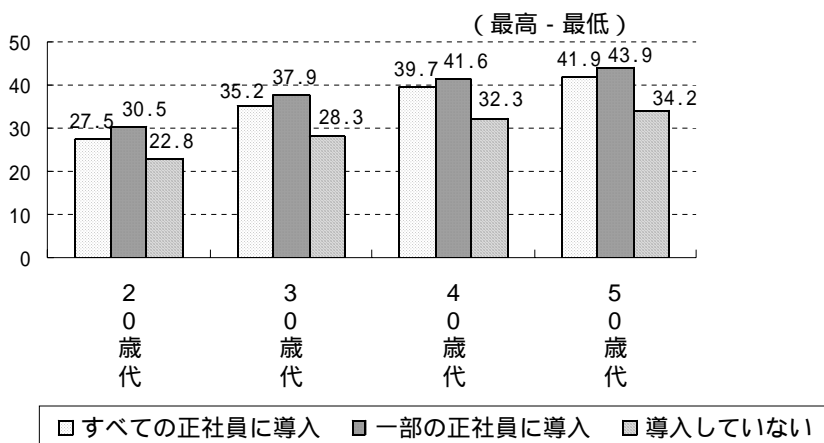


	成果主義の適用範囲	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代前半 継続雇用前	60歳代前半 継続雇用後
賃金水準	総数(注)	67.7	83.3	100.0	108.8	103.2	74.4
	すべての正社員に導入	67.1	82.9	100.0	108.7	102.6	73.8
	一部の正社員に導入	68.9	83.8	100.0	106.3	100.9	74.6
	導入していない	67.8	83.5	100.0	109.9	104.7	74.9
望ましい賃金水準	総数(注)	70.5	86.3	100.0	106.2	96.9	72.8
	すべての正社員に導入	70.0	86.3	100.0	105.7	96.9	72.9
	一部の正社員に導入	71.3	87.6	100.0	104.8	95.7	72.6
	導入していない	70.8	86.0	100.0	106.8	97.5	73.1

注) 総数には成果主義の適用範囲が不明のものを含む。

#### 第4-4-15 賃金格差

(成果主義の適用範囲別)



	成果主義の適用範囲	最低				最高			
		20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代
賃金水準	総数(注)	86.5	84.6	82.9	81.4	112.3	116.9	119.3	119.8
	すべての正社員に導入	85.7	83.4	81.6	80.1	113.2	118.6	121.3	122.0
	一部の正社員に導入	84.8	83.3	81.5	79.1	115.3	121.2	123.1	123.0
	導入していない	87.7	85.8	84.3	83.0	110.5	114.1	116.6	117.2
望ましい賃金水準	総数(注)	85.1	83.0	81.2	79.8	114.6	120.2	124.2	123.9
	すべての正社員に導入	84.3	82.6	80.8	79.3	115.5	121.3	125.6	125.7
	一部の正社員に導入	84.5	83.6	81.6	79.6	116.6	121.8	127.1	125.7
	導入していない	86.0	83.0	81.4	80.3	113.2	118.7	122.1	122.0

注) 総数には成果主義の適用範囲が不明のものを含む。

(成果主義によって広がる賃金格差)

第4-4-15をみると、成果主義を導入している事業所の方が、賃金の最高と最低の格差が大きいように見える。そこで、特に50歳代に注目して成果主義や賃金などによる回帰分析を行った。成果主義を導入している事業所で有意に50歳代の賃金格差が大きいたことが確認される(第4-4-16(1))。また、賃金カーブの傾きを見るため、20歳代に対する50歳代の賃金水準を被説明変数とした計測も行ったが、こちらの方は成果主義の有意な影響が認められなかった(第4-4-16(2))。成果主義は、賃金カーブよりむしろ賃金格差に影響しているとみられる。

なお、団塊の世代を多く雇用し続けるとコスト削減の圧力が高まり賃金カーブをフラットにするのではないかと、という想定の下に、団塊の世代の残存率を説明変数に加えた。予想に反して、残存率の低い事業所の方が賃金カーブがフラットであるという結果となった(第4-4-16(2))。これは、経営が厳しい事業所ほど団塊の世代の排出と賃金カーブのフラット化を平行して押し進めたためとも取れるが、詳細は今後の課題である。

#### 第4-4-16 成果主義、賃金等に関する回帰分析結果

(1) 被説明変数 = 50歳代賃金格差

説明変数	係数	標準誤差	t値	P値
観測数	1,060			
成果主義ダミー	0.185	0.047	3.9	9.7E-05
団塊の世代残存率	0.132	0.069	1.9	0.058
定数項	1.427	0.056	25.7	1.7E-113
補正 R2	0.014			



(2) 被説明変数 = 50歳代賃金 / 20歳代賃金

説明変数	係数	標準誤差	t値	P値
観測数	1,060			
成果主義ダミー	0.022	0.030	0.7	0.46
団塊の世代残存率	0.216	0.044	4.9	1.35E-06
定数項	1.616	0.036	25.7	3.8E-251
補正 R2	0.020			

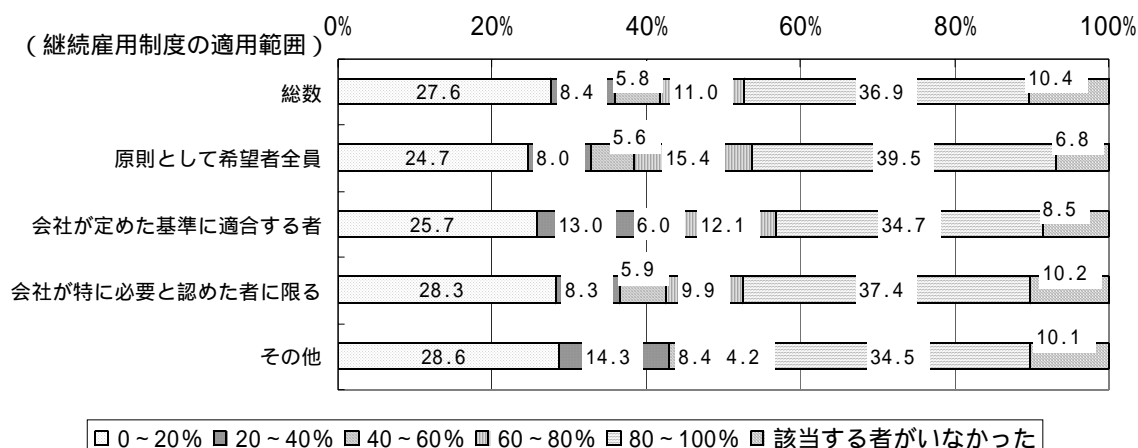
- (注) 1) 50歳代賃金格差 = 50歳代賃金の最高 / 50歳代賃金の最低  
 2) 成果主義ダミーは、成果主義を導入している事業所で1, 導入していない事業所で0とする。  
 3) 団塊の世代残存率については、後出の3を参照  
 4) P値は、説明変数が有意とされるための最大の有意水準

### 3 団塊の世代

いわゆる団塊の世代（1947年から1949年生まれ：現在55歳～57歳）の正社員について、10年前（当時45～47歳）に在籍していた者のうち、現在も在籍している割合がどの程度であるかを尋ねたところ、「80～100%」在籍しているとする事業所が36.9%と多い。しかし、「0～20%」とする事業所も27.6%みられた（第4-4-17）。この世代は、まだ60歳の定年年齢に達していないが、早期退職などにより社外に転出した例もかなりあったものとみられる。

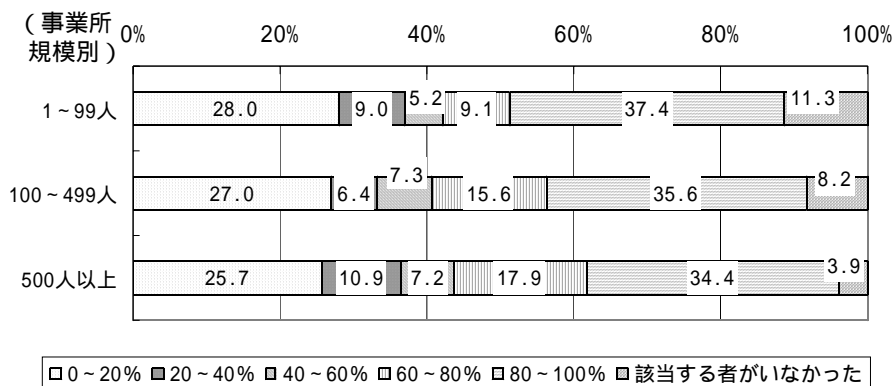
現在も在籍している割合は、規模別にはそれほど差がない（第4-4-18）。

#### 第4-4-17 団塊の世代の残存率



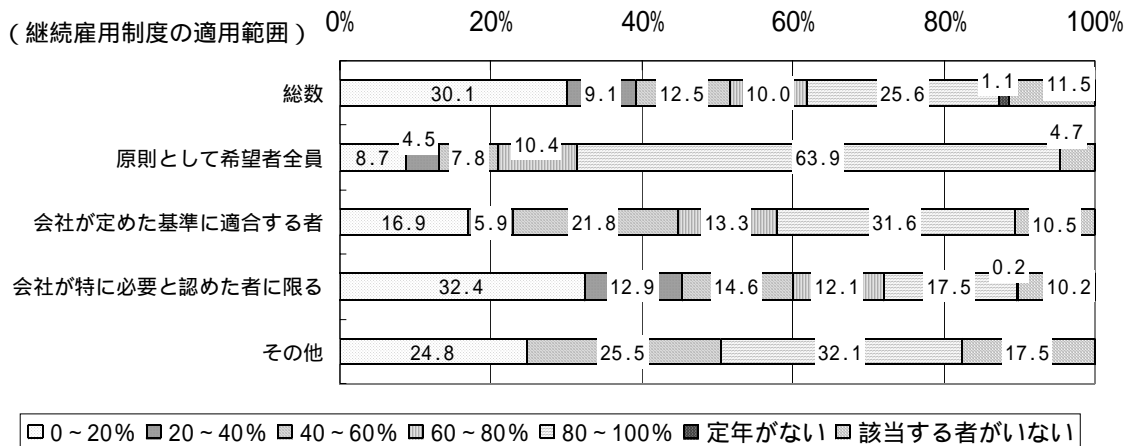
注) 総数には継続雇用制度の適用範囲が不明のものを含む。

第4-4-18 事業所規模別にみた団塊の世代の残存率



現在在籍している団塊の世代の正社員について、定年後にどの程度継続雇用する予定であるかをみると、「0~20%」とする事業所が30.1%と多くなっているが、ついで「80~100%」とする事業所が25.6%となっている（第4-4-19）。また、継続雇用制度の適用の範囲をクロスしてみると、「原則として希望者全員」とする事業所では、「80~100%」とする事業所が63.9%と高い。しかし、これら事業所について現在の残存率をみると、「80~100%」残存している事業所は39.5%と、他と変わらない。

第4-4-19 団塊の世代の継続雇用予定



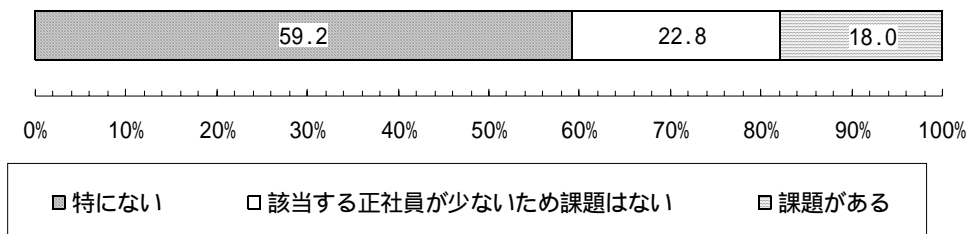
注) 総数には継続雇用制度の適用範囲が不明のものを含む。

団塊の世代の10年前からの残存率とその定年後の継続雇用の予定のいずれも二極化がみられる。

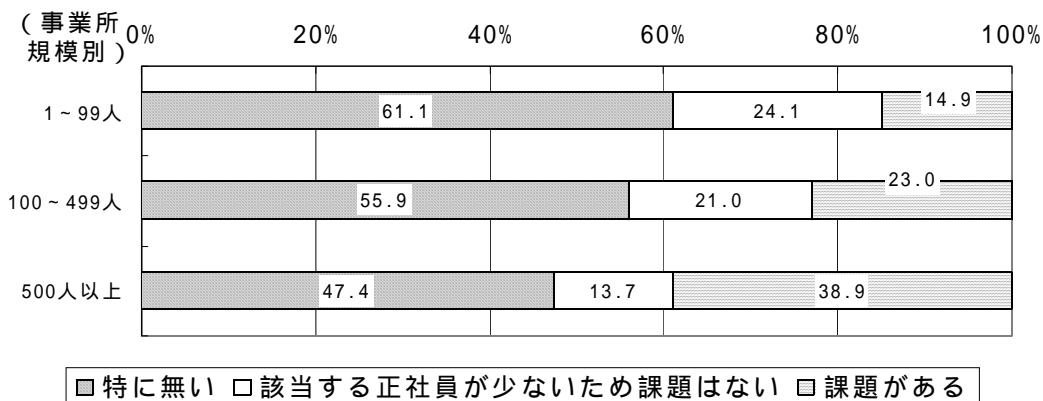
団塊の世代の正社員の処遇について課題があるかどうか尋ねたところ、「特にない」とするものが59.2%、「該当する正社員が少ない(またはいない)ため課題はない」とするもの

が、22.8%と大半を占め、課題があるとするものは18.0%と少ない(第4 - 4 - 2 0)。ただ、規模が大きいほど、課題があるとするものの割合が高くなる(第4 - 4 - 2 1)。

第4 - 4 - 2 0 団塊の世代の正社員の処遇についての課題の有無

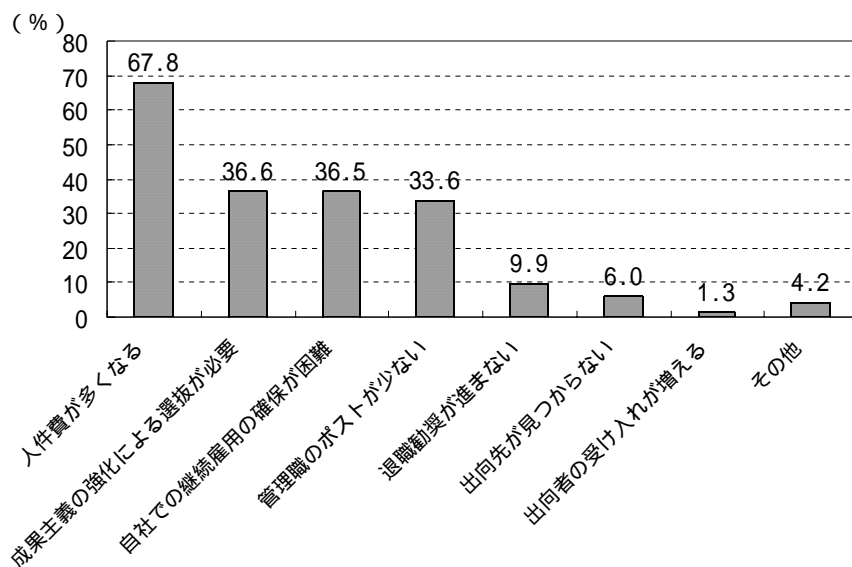


第4 - 4 - 2 1 事業所規模別にみた団塊の世代の正社員の処遇についての課題の有無



課題があるとするものに具体的な課題を尋ねたところ、「人件費が多くなる」が67.8%と最も多く、次いで「成果主義の強化による選抜が必要」36.6%、「自社での継続雇用の確保が困難」36.5%、「管理職のポストが少ない」33.6%の順となっている(第4-4-22)。

#### 第4-4-22 団塊の世代の正社員の処遇についての課題(複数回答)



## 第5節 まとめに代えて

本研究会では、国勢調査を用いたマクロ推計と企業へのアンケート調査とを行った。マクロの数値により日本全体の基本的骨格を把握すると同時に、アンケート調査からその背景や実情を肉付けすることにより、全体像を浮かび上がらせることを狙ったものである。

この4章では主としてアンケート調査について記述してきたところであるが、以下では、マクロ推計とも照らし合わせながら若干のまとめを試みる。

### 1 調査によって得られた特徴

この調査によって得られた特徴をいくつか列挙する。

多くの職種で、何らかの配慮があれば65歳まで働ける（第4 - 3 - 2）。

中高年齢者が比較的能力を発揮できるのは、対人関係や知的能力を必要とされる分野（第4 - 3 - 4）。

能力と実際の雇用分野には不一致がみられる（第4 - 3 - 5）。

継続雇用制度を全員に適用する場合の問題点は、「求める成果が期待できない従業員を雇用し続けなければならなくなる」「賃金制度の見直しが必要」「新規採用がしにくくなる」（第4 - 4 - 6）。

成果主義の導入が広がってきている（第4 - 4 - 10）。

50歳代や継続雇用前の60歳代前半で、望ましい賃金水準と実際の賃金水準の乖離が大きくなるが、継続雇用後は乖離が縮小する（第4 - 4 - 14）

継続雇用後は、仕事の内容はあまり変わらないものの、雇用形態や賃金に変化する（第4 - 4 - 9）。

団塊の世代の問題については、二極化の傾向がみられる（第4 - 4 - 17、第4 - 4 - 19）。

継続雇用と新規学卒採用には負の関係がある（第4 - 4 - 8）。

～ で、中高年齢者の能力がまだ十分に活かされていない実態が浮かび上がった。その背景には、企業の雇用管理面の問題と、マクロでの職種別労働力需給の問題があると考えられる。

### 2 能力のばらつき、処遇

は、このうち雇用管理面での問題を端的に示している。「求める成果が期待できない従業員を雇用し続けなければならなくなる」は、中高年齢者の職業能力が平均的には良好でも

個別にはばらつきが大きくなり、そういう中での一律な対応が難しいことを訴えたものとみられる。

「賃金制度の見直しが必要」については、～ でさらに内容が具体化する。基本的には、望ましい賃金水準と実際の賃金水準をいかにして近づけるかという問題と考えられる。成果主義の導入はその一つの解決策と考えられるが、現状では、それだけでなく、定年・継続雇用という機会を捉えてさらに大幅な賃金の引き下げが行われている。日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」(2003年)など多くの調査で、いわゆる「終身雇用」は肯定的に評価する一方、いわゆる「年功賃金」は見直しが必要と考える労働者が多いことが示されている。こうしたことも踏まえながら、賃金制度については今後もそれぞれの企業で対応が進んでいくものと思われる。

### 3 中高年齢者と若年者

「新規採用がしにくくなる」については、でこれを支持するようにみえる結果が得られた。ただ、これは、全体の雇用需要が一定の下で中高年齢者の雇用が若年者の雇用と衝突する可能性を表したものである。第3章のマクロ推計で、職種別にみると若年者の労働需要と中高年齢者の労働需要に明瞭な正の相関関係が確認された。若年者と中高年齢者にはある程度の代替関係が認められるにしても、雇用量を左右する主因は、職種別労働需要などそれとは別のところにあることをこの結果は示唆している。

厚生労働省「労働力需給の展望と課題」(1999年)で日本の労働力人口は今後減少に向かうことが予測されている。こうした中で生活水準の維持向上を図るためには、適度な生産性の上昇か就業率の上昇、あるいはその両方を達成する必要がある。今後就業率が大きく変動する可能性があるのは、若年者、女性、中高年齢者である。課題は、そのどれを優先させるかではなく、それぞれの層ごとに、能力を十分に発揮できない阻害要因があればそれを1つずつ取り除いていくことであろう。

### 4 職業別労働力需給

中高年齢者の能力が発揮できる条件を整える方向として、企業の雇用管理の他にもう一つ、職業別労働力需給への対応が考えられる。

どういう職種で中高年齢者が多いかという点で、3章のマクロ推計とアンケート調査とのいずれからもデータが得られた。前者が就業者ベースで後者が雇用者ベースという違いはあるものの、おおむね傾向は一致している。マクロ推計で分からなかったことで、アンケート調査で明らかになった最大のポイントは、中高年齢者が優位とみられる能力分野と雇用分野とが必ずしも一致していない点である。これは、中高年齢者の能力が十分に活かされていない

いことを示す一面もあるが、前出第4 - 3 - 5のグループBのように、能力を補完し積極的に中高年齢者の活用を図っている分野が存在するという側面もある。

こうしたことを踏まえ、中高年齢者の職業能力と労働力需要の2つを軸に、次のように対策を整理することができる。

**(能力に合わせて需要を拡大)** 多くの中高年齢者に備わっている対人能力や知的能力を発揮できる職域を開発することである。現在、これに該当する職種は、管理的職業や科学技術者など需要が比較的限られている。例えば、総務事務員の中のクレーム処理や顧客対応要員などで最近中高年齢者の能力が評価されているが、こうした事例を他にも多く発掘していくことが求められる。

**(需要に合わせて能力を補完)** 需要の多い職種で中高年齢者が働けるように、何らかの配慮を積極的に活用することである。ビル管理人、警備員、清掃員などが好事例である。中高年齢者の雇用拡大に現在最も機能している方向と考えられる。

また、情報処理技術者などは、アンケート調査で中高年齢者の能力について相対的に消極的であり現状で年齢計に占める中高年齢者の比率も高くないが、第3章でみたように中高年齢者の情報処理技術者は大きく増加している。こうした例は、現状での能力評価をあまりに固定的に考えすぎると、将来の可能性まで見過ごしてしまう危険性を示している。中高年齢者の潜在的可能性を発見するという意味でも、「能力を補完し活用する」ことは重要である。

**(能力自体を向上)** 高年齢になっても保ちやすい対人能力や知的能力を中心に、能力開発を行っていくことである。生涯教育、公的及び民間の職業能力開発機関、計画的なキャリアデザインなどのメニューが考えられる。上記の「能力に合わせて需要を拡大」の対応とセットで考える必要がある。