

第20期調査研究

生産現場における
高年齢者が活躍できる
職場づくりと課題



平成 20 年 10 月

中 部 産 政 研

第20期 調査研究

平成20年10月

**生産現場における
高年齢者が活躍できる
職場づくりと課題**

中 部 産 政 研

序

少子高齢化が加速するわが国においては、年金制度など社会保障制度の持続性や労働力不足への対応、高齢者自身の生きがいなどの諸課題への対応が急務となっている。とくに生産現場においては、労使の問題意識は強く、段階的に対応が進められている。

この報告書は、こうした状況の中で当研究会が第20期に行なった調査研究「生産現場における高年齢者が活躍できる職場作りと課題」の成果をまとめたものである。

改正高齢者雇用安定法の施行に伴い、60歳以上の継続雇用が導入されて2年以上経過した。今後は団塊世代の大量定年が始まり、対象者がさらに増加する見込みとなっている。また、基礎年金支給開始年齢が2013年には65歳となり、厚生年金の報酬比例部分の支給年齢が1歳ずつ遅くなって2025年以降は完全に65歳以上支給となる。従って今後とも高年齢者雇用は継続的かつ加速的に増えて行くことが想定される。そうした状況のもと、60歳以上の高年齢者の能力の発揮・活用を考えた職場運営という中長期的な課題は、より現実のものとなる。

それでは、これまでに雇用継続された高年齢者の職場では、仕事の状況・処遇・役割、および受け入れ職場での具体的な対応と、受入職場の職場管理に新たな課題が発生していないだろうか。今後に向け、高年齢者のモチベーションを高め役割を担ってもらう職場運営のあり方について、どのように考えるべきであろうか。高年齢者の職場での働きぶりや意識、および受入職場の職制が感じている制度の評価と課題、管理の工夫などを把握した。再雇用者本人と受け入れた職場の管理監督者へのヒアリング、アンケート調査、専門委員会での検討・議論などを通じ、高年齢者の雇用継続制度の導入に伴う職場管理上の課題と今後の対応策、さらには労使が果たす役割について検討し、提言を試みた。

報告書の内容は、現時点での問題点とその課題の摘出にとどまっているが、十分に読み込み、対応策を考えるヒントを見つけていただければ幸いである。

最後に、アンケートにご回答いただいた方々、またご協力いただいたすべての方々に謝意を表したい。

平成20年9月

中部産政研 理事長 加藤 裕治

目 次

I. はじめに	1
1. 背景	
2. 問題意識	
3. 課題への接近	
II. 継続雇用増加に伴うメリットと課題	5
1. 継続雇用の増加	
企業の対応	
管理監督者の対応	
再雇用者の反応	
2. 職場におけるメリット	14
3. 職場における課題	16
4. 自由記入欄に見る現状への一視点	19
III. 継続雇用者が活躍できる職場に向けて—企業労使への提言	24
1. 勤務・雇用形態	24
2. 能力発揮ができる仕事	26
3. 能力開発	27
4. 仕事への意欲	28
IV. 65歳定年に向けての労使の課題	31
【資料編】	33
1. アンケート調査票	
企業人事、再雇用者、管理監督者	
2. アンケート集計結果	
企業人事、再雇用者、管理監督者	

*研究体制

研究主査	村松久良光	南山大学総合政策学部 教授
	松戸 武彦	南山大学総合政策学部 教授
専門委員	富永 孝	トヨタ自動車(株) 人事部企画室 主任
	三谷 勝行	トヨタ自動車労働組合 上郷支部 支部長
	小野 仁三	(株)デンソー 人事部 担当部員
	三浦 恭介	デンソー労働組合 書記長
	木村 晋也	アイシン精機(株) 人材開発部 企画・評価チーム
	花田 昌浩	アイシン労働組合 書記長
	柿田 典之	トヨタ車体(株) 人事部採用室 グループ長
	加藤 秀人	トヨタ車体労働組合 副執行委員長
	牛田 浩二	トヨタ紡織(株) 人材開発部 主査 (1月まで)
	吉木 満	トヨタ紡織(株) 人材開発部 労務厚生室長 (2月より)
	野々山徳雄	トヨタ紡織労働組合執行委員
	吉田眞一郎	(株)豊田自動織機 グローバル人事部人事室 課長
	吉川 浩二	豊田自動織機労働組合 企画部長
	堀沢 雅志	全トヨタ労働組合連合会経営政策局 部長
	中西 英夫	中部電力 人事部女性活躍推進室 室長
	武田 和則	中部電力労働組合 本部書記長
事務局	河原 真一	中部産政研 事務局長
	矢辺 憲二	中部産政研 主任研究員

*専門委員会

第1回	平成19年9月20日	趣旨・問題意識すり合わせ
第2回	平成19年11月12日	アンケート調査の設計・検討
第3回	平成19年12月17日	アンケート一次案の修正・追加
第4回	平成20年5月16日	アンケート集計結果
第5回	平成20年6月20日	発見事実まとめ、提言に向けた検討
第6回	平成20年7月25日	提言案の検討・審議

本論

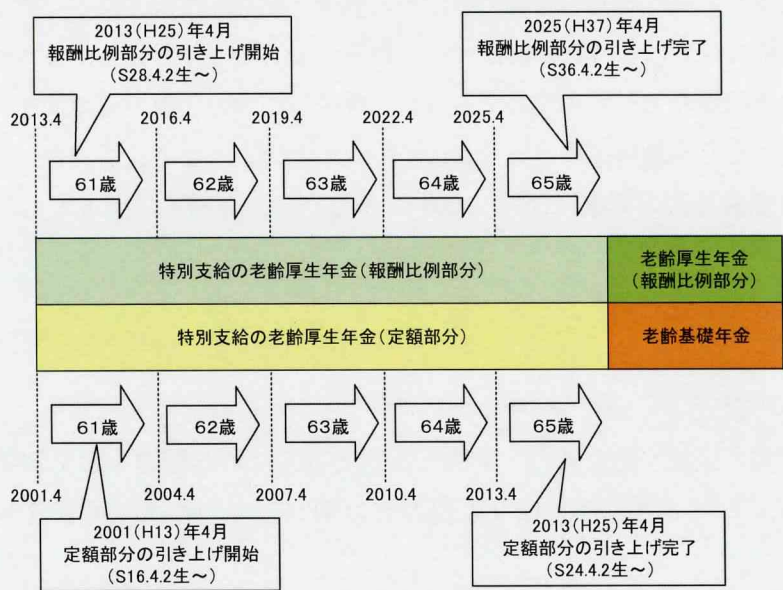
I. はじめに

1. 背 景

改正高齢者雇用安定法の 2006 年 4 月からの施行に伴い、企業は 60 歳定年退職者に対して希望があれば、基礎年金支給の開始年齢まで原則的に雇用継続することが義務づけられた。ほとんどの企業はそれまでも行っていた再雇用制を拡充する形で対応して 2 年が経過した。今後は団塊世代の大量定年が始まり、対象者がさらに増加する見込みである。2013 年には基礎年金支給開始年齢が 65 歳になり（1949 年 4 月 2 日～1953 年 4 月 1 日生まれ）、その後は、厚生年金の報酬比例部分も 1 歳ずつ遅く支給され、2025 年以降は完全に 65 歳以上支給となる（1961 年 4 月 2 日生まれ以降）。

このような本格的な高齢社会の到来と若年労働力不足が見込まれる中で、高年齢者雇用が継続的に増えていくことが想定される。そうした状況の中で、高年齢者の能力の発揮・活用を考えた職場運営という中長期的な課題が現出する可能性が高い。

図表 I - 1 年金支給開始年齢



出典：厚生労働省「65 歳までの定年の引き上げの速やかな実施を」（2006 年 10 月）

2. 問題意識

大企業のほとんどは以前から定年退職者に対して再雇用制をとっていたが、対象者は

企業が必要と認めた者に限定されており、人数も少なかった。定年を迎えた多くの人は、しばらく失業保険をもらった後に中小企業に移って働くか、60 ないし 61 歳からフルに年金が支給されるため引退生活に入る人も多かった。

ところがこの改正法とそれに先立つ年金法の改正によって、企業が必要と認めた者だけに限定はできず、これまでは継続雇用していなかった定年退職者も職場に存在することになる。必要と認めた者に限るべきであるという従来の仕組みに固執すると、職場では若い人の補充がさらに制限されるという不満が鬱積するのではないか。職場のメンバーが改正法の趣旨をよく理解して、継続雇用者を職場でどのように活用するのかを工夫する必要がある。

一方、継続雇用された高年齢者は、慣れた会社や職場で経験のある仕事が続けられるのはいいが、処遇や役割の面では定年前よりも大幅に低下している。何よりも会社や職場から嘱望されて残ったのではなく、「置いてもらっている」という自意識と、「置いてやっている」という職場の雰囲気を感じるならばやる気を削がれ、途中で退職に追い込まれるかもしれない。

雇用延長された高年齢者の職場での仕事の状況・処遇・役割、および受け入れ職場での対応は、実際にはどのような状況になっているのであろうか。また受け入れ職場の職場管理に新たな課題が発生していないだろうか。継続雇用者の仕事への意欲を高め、積極的に役割を担ってもらう職場運営のあり方について、どのように考えるべきであろうか。

本格的な高齢社会の到来に伴い、高年齢者の能力の発揮・活用とともに、その経験と技能・知識の後継世代への継承を円滑に図っていく必要がある。特にものづくり産業にとって、その重要性は高い。

3. 課題への接近

以上の問題に接近するために、実際の状況と抱えている問題などを知るために、専門委員となっている 6 社に聞き取りの協力をお願いした。各社の人事担当者には、技能職に限定して、

- (1) 企業の生産部門の概要：従業員構成、正社員の年齢構成、40 歳代、50 歳代の割合、直接部門と間接部門における年齢構成
- (2) 高年齢者雇用安定法改正への対応について：改正前の制度、改正後の制度の概要、改正をめぐっての問題と労使間の話し合いの経過、選定基準、配属と役割、勤務形態と処遇・評価

- (3) 定年退職者、継続雇用希望、採用者の状況：昨年度、今年度、来年度以降の見通し、それに伴う問題
- (4) 制度の評価と今後の課題、将来の制度改定の方
向について、お聞きした。

高年齢者を大勢受け入れている職場において、管理監督者が感じている制度の評価と課題、管理の工夫、能力開発などについて、うまく対応している職場と問題を抱えている職場、それぞれ2ないし3職場を選んでもらい、可能ならば職場見学をさせてもらって、管理監督者さんからの聞き取りをお願いした。以下のような項目に関して聞き取りをした。

(1) 職場の概要

- ・ 人員構成：非正社員の割合、正社員の年齢構成、40 歳代、50 歳代の割合
- ・ 普段の作業：交替制、スピード、体力などでしんどい点、ローテーションの有無
- ・ 製品や生産量、人員の変化とその対応
- ・ 製品や設備の不具合への対処の工夫
- ・ 海外派遣などの普段と違う業務への対応

(2) 継続雇用者の以前の仕事とその後の仕事

- ・ 配属に当たって留意する点
- ・ 継続雇用者がいることによる職場への影響（プラス面とマイナス面）

(3) 継続雇用制度の評価、今後の課題

- ・ 仕事面の工夫
- ・ 職場管理面の工夫
- ・ 4、50 歳代の能力開発など

職場における聞き取り調査ができなかった企業もあるが、生産職場を見学させてもらいながら、再雇用者の意見などもお聞きできた企業もあり、具体的によく実態が把握できた。

6 社への聞き取り調査をベースとして、企業人事担当者向けに、改正高年法への対応、定年退職者、継続雇用希望、採用者の状況、制度の評価と今後の課題、将来の制度改定の検討、方策などに関するアンケートを作成した。アンケートは、全トヨタ労連傘下の製造企業 110 社に送付し、56 社から回答を得た。

生産職場において実際に継続雇用者を受け入れ、苦勞しまた工夫している管理監督者へのアンケートについては、聞き取りをした6社に協力を仰ぎ、600の生産職場に配布し、504人から回答を得た。同様に、継続雇用者についても6社の企業に働く再雇用者600名にアンケートを配布し、552名から回答を得て、生産職場における再雇用者の、職場での働きぶりと意識、後輩への助言等をアンケート調査で探った。

	配布数	回収数	回収率
企業人事	110	56	50.9%
再雇用者	600	552	92.0%
受入職場の管理監督者	600	504	84.0%

II. 継続雇用増加に伴うメリットと課題

1. 継続雇用の増加

企業の対応

「団塊の世代」が定年を迎えるに伴い定年退職者数は数年後まで増えるであろう。その後は企業によってはそれほどでもないかもしれないが、定年退職者の継続雇用希望率は、公的年金支給年齢の繰り下げとともに確実に増加していくと予想される。

企業アンケート（全トヨタ労連傘下の製造企業 56 社からの回答）によれば、過去 3 年間の平均の継続雇用希望率が 7 割前後の企業が約 6 割となっており、多くの企業が今後の増加を予想している。定年退職者のうち雇用確保者の割合は、高年齢者雇用安定法改正前の 2005 年度では約 30%であったのが、改正後の 2006 年度で約 53%、2007 年度では、見込みを含めて 57%と約倍にまで増えている。法の改正に伴って企業として対応したことの成果が現れている。

回答企業のすべてが 60 歳定年制であり、高年齢者雇用確保措置としてすべて「定年後の再雇用制度」を導入していた。これら企業では労使の間で協議した選定のための基準があり、基準としては「健康状態」、「出勤率」、「能力評価」がほとんどの企業で設定されており、一部の企業ではそれに加えて「チームワーク」が必須項目となっている。再雇用者の雇用形態は 1 年契約の「嘱託」が大半である。勤務場所は退職前と同じ事業所が圧倒的に多く、そこで退職前と同じ職務についているのが大半であるが、なかに、違う職務についている人も一部いる。

再雇用者の年収（年金、社会保険を含む）が定年前と比べて半数の企業が 6～7 割で、半分程度が約 4 割であった。賞与の支給については、「支給しない」：約 13%、「定額で一律に支給する」：約 22%、「退職時の資格などで個人ごとに差がある」：約 29%、「人事考課などを反映して差が出る」が約 36%と、企業によってかなりばらついた。賃金の決め方についても、「退職時の賃金と関係なく全社的に一律同額」が約半数弱あり、「個人ごとに差がある」が半数強と分かれる。後者に関して「退職時の賃金水準」が約 57%で、「個人ごとの人事考課」が約 37%となっていた。

高年齢者雇用に関するメリットの面では、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の計で見ると、

「熟練労働力が確保できる」：93%

「高年齢者の熟練技能が伝承される」：88%

- 「ベテラン社員が増え品質が向上する」 : 73%
- と高いが、
- 「従業員のモラルが向上する」 : 64%
- 「相対的に安い賃金で雇用でき、人件費が節約できる」 : 57%
- に関してはそれほど高くはない。

高年齢者雇用に関して難しいと思われる課題のなかで、肯定的な意見が半数を超える項目について多い順に挙げると次のようであった。

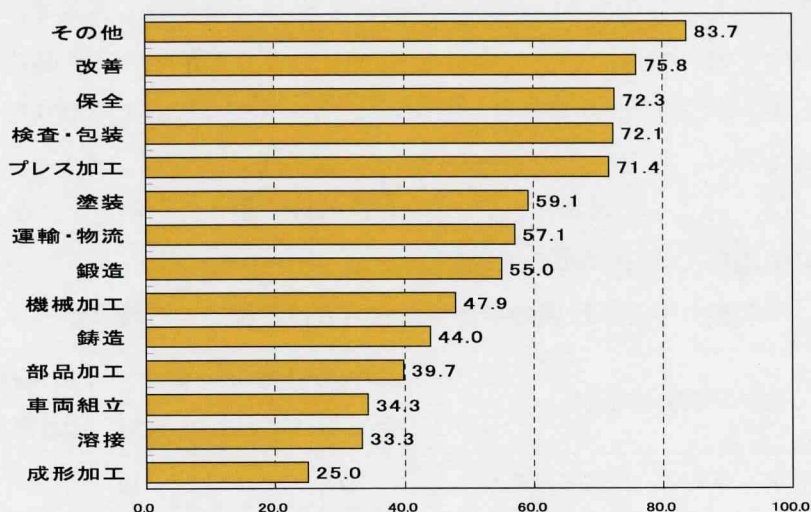
- 「管理・監督職であった人の処遇が難しい」 : 80%
- 「高年齢者の仕事への意欲を維持・向上させることが難しい」 : 75%
- 「人員配置・仕事配分・業務調整などの対応が難しい」 : 64%
- 「高年齢者に合う仕事の確保が難しい」 : 64%
- 「技能・技術の再訓練が難しい」 : 55%

管理監督者の対応

それでは実際に受け入れている職場の管理監督者はどのように受けとめているのでしょうか。技能系職場における管理監督者へのアンケート（大手6社の企業における生産職場）では、「貴職場は、全体としてみて、再雇用者が活躍できる職場だと思うかどうか」を直接に尋ねた。約500の回答数のうち、「そう思う」が約56%の職場で、「そう思わない」が約44%と約半々に分かれた。「そう思わない」職場が半数弱もあることは生産職場における厳しさを示すと同時に、その違いをもたらした要因を探るのに貴重な資料である。

アンケート結果から主な特徴をみておこう。職場の担当職種別に再雇用者が活躍できる職場と思うかどうかをみると、「活躍できる職場だと思う」が多いのは教育、事務などの「その他」の職場、「改善」、「保全」、「検査・包装」など間接的な職場で、「活躍できるとは思わない」職場は、「成型加工」、「溶接」、「車両組立」、「部品加工」など直接的な作業職場が多い。

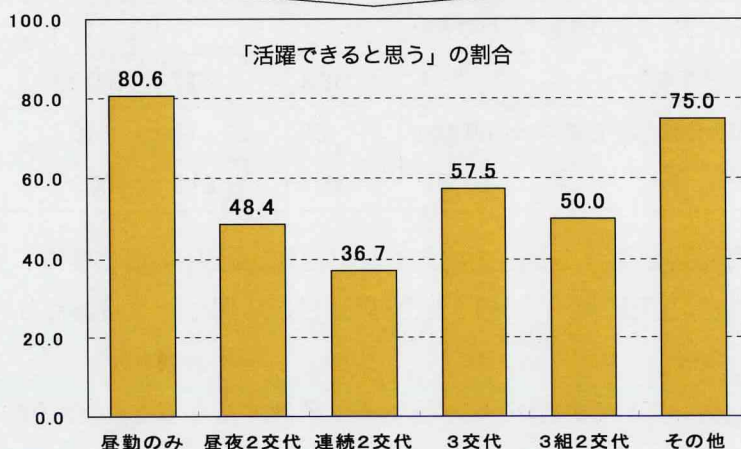
図表Ⅱ－１ 職場別の「再雇用者が活躍できる職場」と答えた割合



職場の主要な勤務形態を尋ねると、1割くらい複数の勤務形態があるが、昼勤のみが約3分の1、昼夜2交替制が約30%、連続2交替制が約33%、3交替制が約8%となっている。再雇用者が活躍できる職場かどうかで勤務形態を見ると、昼勤で約8割と高いが、交替制では、とくに連続2交替制で約3分の2が「活躍できると思わない」と回答している。

図表Ⅱ－２ 職場の勤務形態別の「再雇用者が活躍できると思う」の割合

勤務形態	昼勤のみ	昼夜2交替	連続2交替	3交替	3組2交替	その他
(%)	34.7	30.4	32.9	7.9	3.6	0.8



職場における主要な工程の作業の特徴を尋ねた。複数回答であるが、「自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い」職場が47%と多く、「繰り返し作業で、作業スピードがかなり速い」職場は3分の1である。「目の疲れる作業が多い」職場は4割とやや多い。「再雇用者が活躍できる職場だと思う」で多いのは、「自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い」職場が7割と多く、続いて、「繰り返し作業であるが、作業スピードがそれほど速くはない」職場が55%、少ないのは「繰り返し作業で、作業スピードがかなり速い」職場で約28%である。

図表Ⅱ－3 作業の特徴＊再雇用者が活躍できる職場か

作業の特徴(複数回答)	雇用者が活躍できる職場か			職場計(504) に対する割合
	思う	思わない	総計	
繰り返し作業で、作業スピードがかなり速い	47	120	167	33.1
%	28.1	71.9	100.0	
繰り返し作業であるが、作業スピードはそれほど速くない	73	60	133	26.4
%	54.9	45.1	100.0	
体力の要る作業が多い	71	110	181	35.9
%	39.2	60.8	100.0	
目の疲れる作業が多い	101	98	199	39.5
%	50.8	49.2	100.0	
自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い	164	71	235	46.5
%	69.8	30.2	100.0	
自動化が進んでおり普段の作業は部材の着脱と品質のチェックである	31	36	67	13.3
%	46.3	53.7	100.0	
加えて、一部の作業者は「設備のチョコ停」にも対処する	36	57	93	18.5
%	38.7	61.3	100.0	

再雇用者の勤務時間を尋ねると、フルタイムが約89%と圧倒的に多く、「1日の勤務時間は同じで勤務日数が少ない」が約5%、「勤務日数は同じで1日あたりの短時間勤務」は約3%でしかない。

再雇用者が担当している仕事を多い順に2つ挙げてもらった。「他の従業員と同じ仕事」が半数弱と最も多く、次に、「補助的で単純な仕事」が約16%、「高い技能を必要

とする難しい仕事」と「自己完結的な仕事」がともに約 10%、「教育担当の仕事」が約 8%である。

図表Ⅱ－４ 再雇用者が担当する仕事＊再雇用者が活躍できる職場か

再雇用者の仕事(多い順に2つ)	再雇用者が活躍できる職場か			割合
	思う	思わない	総計	
他の従業員と同じ仕事	175	101	276	46.2
%	63.4	36.6	100.0	
どちらかといえば補助的で単純な仕事	44	50	94	15.7
%	46.8	53.2	100.0	
どちらかといえば高い技能を必要とする 難しい仕事	44	18	62	10.4
%	71.0	29.0	100.0	
流れ作業を避け自己完結的な仕事	33	29	62	10.4
%	53.2	46.8	100.0	
保全や機械管理など間接的な仕事	15	12	27	4.5
%	55.6	44.4	100.0	
欠員が出たときの応援要員として活用	1	3	4	0.7
%	25.0	75.0	100.0	
他の従業員の教育担当	39	10	49	8.2
%	79.6	20.4	100.0	
その他	17	7	24	4.0
%	70.8	29.2	100.0	
計	368	230	598	100.0
%	61.5	38.5	100.0	

「高い技能を必要とする難しい仕事」と「教育担当の仕事」において「再雇用者が活躍できると思う職場」が多く、「補助的で単純な仕事」において少なく、「自己完結的な仕事」においても意外に少なかった。

アンケートの自由記入欄には約3分の2の回答者から、再雇用者の活用に苦勞されている実態が記入されていた。意見の多く(4～5割)は、製造現場における再雇用者の一人工作業は、体力的に無理があるというものであった。また、再雇用者本人への自覚、自省を促す意見も1～2割程度あった。そして、受け入れ職場における再雇用者への配慮や活用の工夫など、具体的な指摘があり、参考になった。

再雇用者の反応

再雇用者へのアンケートでも（大手 6 社の生産職場における再雇用者）、「高年齢者が活躍できる職場だと思うかどうか」を尋ねると、約 550 回答数のうち「そう思う」が約 74%、「そう思わない」が 26% となった。アンケートの配布の仕方にもよるが、監督者の回答割合との違いは、再雇用者が活躍できると思わない職場では定年退職者がいないか、いても継続希望する割合が少なかったと考えられる。それにしても、回答者のうち 4 人に 1 人は「高年齢者が活躍できると思わない職場」で働いており、その要因を探るのに貴重な資料である。

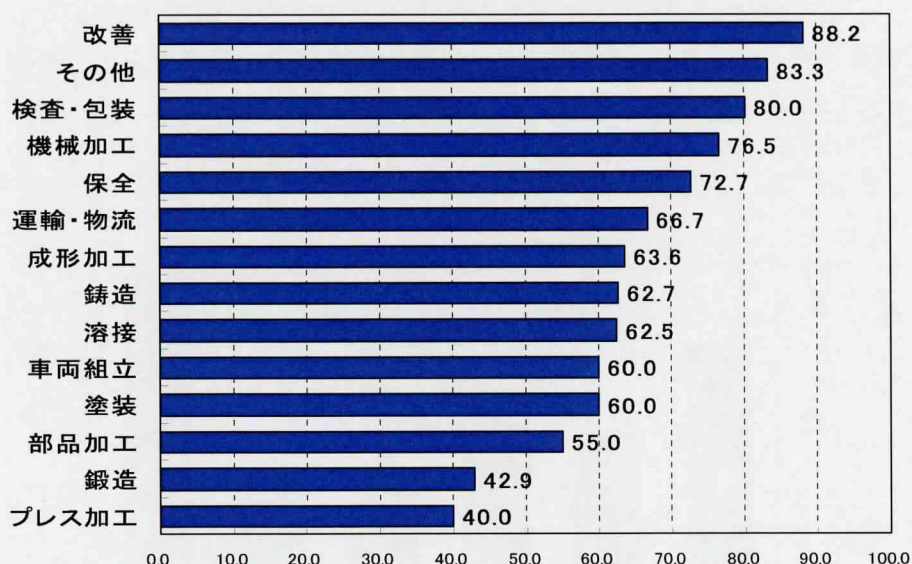
再雇用者アンケートから主な特徴を見ておこう。回答者の働いている職場の主な担当職種を尋ねると「その他」を回答した人が約 21% と最も多い。明細を見ると多様であるが、比較的多いのが「事務」、「環境」、「教育」、「生産管理」など間接的な職種が多い。鋳造から車両組立までの、直接生産職場に所属する回答者は全体の約 45% で、検査・包装からその他までの間接的な職場に約 55% が所属している。直接生産職場の中でも鍛造、プレス加工、成形加工、塗装、溶接、車両組立職場にはそれぞれ回答者の 2% 以下しかなく、鋳造、機械加工、部品加工の 3 職場が比較的多くなっている。

図表Ⅱ－５ 再雇用者の職場

鋳造	51	9.2%	車両組立	10	1.8%
鍛造	7	1.3	検査・包装	50	9.1
機械加工	51	9.2	運輸・物流	57	10.3
部品加工	40	7.2	保全	55	10.0
プレス加工	5	0.9	改善	76	13.8
成形加工	11	2.0	その他	115	20.8
塗装	10	1.9	未記入	6	1.1
溶接	8	1.4	総計	552	100.0

「高年齢者が活躍できる職場かどうか」を職場ごとにみると、全体の平均では約 74% が「そう思う」と回答しているのに対し、直接生産職場では、機械加工職場を除いて平均よりも低く、一方間接的職場では、運輸・物流職場を除いて平均かそれよりも高くなっている。再雇用者は、「再雇用者が活躍できる職場」に大勢所属しており、それが回答者の分布にも反映している。

図表Ⅱ－６ 職場別「高年齢者が活躍できる職場」と答えた割合



回答者が働いている職場としては昼勤のみの職場が約 46%に対して、昼勤のみの再雇用者の割合は約 63%と 17%も多くなっている。交替制が主要な職場でも、昼夜 2 交替制では約 55%が、連続 2 交替制職場、3 交替制職場でも約 2 割弱が昼勤のみとなっている。その結果、再雇用者が交替制勤務で働いている割合は、連続 2 交替制で約 20%、昼夜 2 交替制で約 9%、3 交替制で約 7%と相対的に少なくなっている。

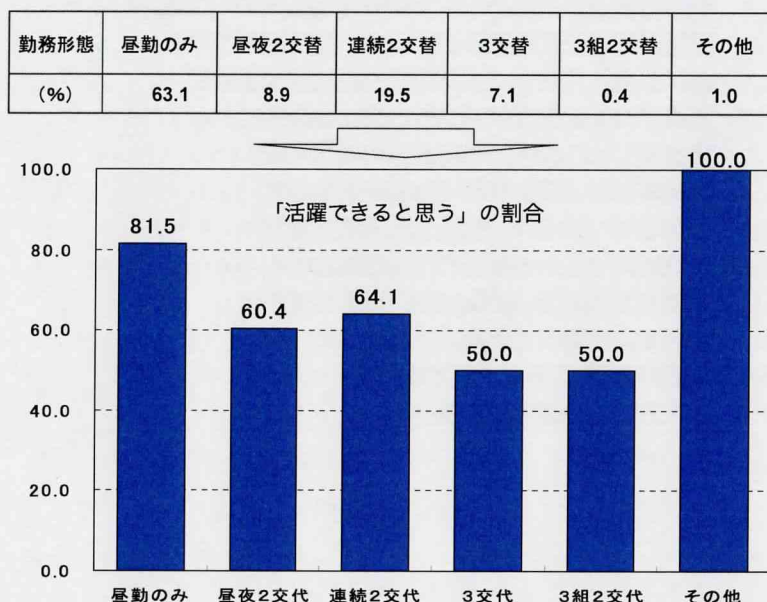
図表Ⅱ－７ 職場の勤務形態と再雇用者本人の勤務形態

職場 本人	昼勤 のみ	昼夜 2 交替制	連続 2 交替制	3 交替 制	3 組 2 交替制	その他	総計	割合
昼勤のみ	230	2					232	45.8
昼夜 2 交替制	56	43				2	101	19.9
連続 2 交替制	23		99	1			123	24.3
3 交替制	7			35			42	8.3
3 組 2 交替制	3				2		5	1.0
その他	1					3	4	0.8
総計	320	45	99	36	2	5	507	100.0
割合	63.1	8.9	19.5	7.1	0.4	1.0	100.0	—

回答者の勤務形態別に「高年齢者が活躍できる職場と思うかどうか」をみると、昼勤

のみでは約 82%が「そう思う」と高く、交替制勤務では低くなっているが、昼夜 2 交替制で約 60%、連続 2 交替制で約 64%と意外に高く、3 交替制は 50%となっている。

図表 II－8 再雇用者の勤務形態別「高年齢者が活躍できると思う」の割合



再雇用者の勤務時間については、フルタイムが 89%と圧倒的に多く、それ以外の短縮勤務やフレックス勤務は合わせても 1 割程度である。そのなかで、「勤務日数が少なく、1 日の勤務時間は同じ」が約 5%である。「高年齢者が活躍できる職場かどうか」では、短縮勤務のほうがやや「そう思う」が多くなっている。

勤務場所と職務内容については「退職前と同じ事業所、同じ職務」が約 84%と圧倒的に多く、続いて「退職前と同じ事業所、違う職務」が約 14%で、それ以外は無いに等しい。「活躍できる職場だと思う」割合は、「同じ職務」でやや高く、「違う職務」でやや低い。

主に担当している仕事別に「高年齢者が活躍できる職場かどうか」をみると、「高い技能を必要とする難しい仕事」と「教育担当」では「そう思う」がそれぞれ約 83%、約 84%と平均より高い。「欠員の出たときの応援要員」が約 70%、「補助的で単純な仕事」が約 71%とやや低い、とくに低いわけではない。

作業の特徴を複数回答で尋ねた。回答者数に対する割合をとると、「自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い」が約 58%と最も多く、「活躍できる職場と思う」割合も約 80%と高い。次に多いのは約 29%の「目の疲れる作業が多い」である。ただ、「活

躍できないと思う」割合は平均並みである。「繰り返し作業で作業スピードはかなり速い」作業の割合は約 12%と少ないが、「再雇用者が活躍できると思う」割合が 47%と大きく減るのに対して、「繰り返し作業であるが、作業スピードはそれほど速くはない」という作業の割合は約 25%と多く、「活躍できると思う」割合も 63%まで上がる。

図表Ⅱ－９ 作業の特徴＊高齢者が活躍できる職場か

高 年 齢 者 が 活 躍 可 能 な 職 場 か ど う か	繰り返し 作業で、 スピード はかなり 速い	繰り返し 作業であ るが、作 業スピー ドは速く ない	体 力 の い る 作 業 が 多 い	目 の 疲 れ る 作 業 が 多 い	自分で段 取りをし て、完結 的に行う 作業が多 い	自動化が進 んでおり普 段の作業は 部材の着脱 と品質チェ ック	一部の作 業者は「設 備の「チョコ 停」にも 対処する	その他
思う	31	85	51	116	256	18	20	577
%	47.0	63.0	61.4	72.5	80.0	51.4	54.1	69.0
思わな い %	35	50	32	44	64	17	17	259
%	53.0	37.0	38.6	27.5	20.0	48.6	45.9	31.0
総 計	66	135	83	160	320	35	37	836
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
割合	12.0	24.5	15.1	29.1	58.2	6.4	6.7	152.0

仕事が再雇用前と比べて変わったかどうかを尋ねると、「ほとんど変わらない」が約 57%、「あまり変わらない」が約 21%と、変わらない人が約 8 割を占める。「大きく変わった」人で「活躍できる職場と思わない」割合がやや増えている。

再雇用前と比べて、働く意欲が変化したかを尋ねると、「変わらない」が約 66%、「少し下がった」が約 25%、「大きく下がった」が約 5%であった。意欲が下がるほど、「活躍できる職場であると思う」割合が顕著に減っている。

再雇用制度によって働けることに満足しているかどうかを尋ねると、「非常に満足」が約 21%、「ある程度満足」が約 52%と、約 8 割の人が満足している。やはり、満足度が低下するほど、「活躍できる職場だと思う」割合は顕著に減っている。

再雇用の制度を利用した理由について尋ねた（複数回答）。理由として最も多かったのが「体力的にまだ働ける」で回答者に対する割合で約 79%、次いで「年金が給付されるまでは働きたい」が約 61%、「規則正しい生活がしたい」が約 56%、「経済的にゆ

とりがほしい」が約48%、「自分の技能・知識を活かしたい」が約30%である。

定年退職前に比べて、年収（年金、社会保険を含む）はどの程度かを尋ねた。最も多いのは「半分程度」で約46%、次いで「3～4割」が約39%、「6～7割」が約12%である。再雇用制度で働けることへの満足度をみると、「6～7割」で約83%、「半分程度」で約73%、「3～4割」で約69%と年収割合が低くなるにつれて低下するが、その水準はそれほど低くはない。

2. 職場におけるメリット

高年齢者が定年後も再雇用制度などを使い、働き続けることによって職場にどのようなメリットがあると考えられるのか。6つの項目に関して管理監督者と再雇用者にまったく同じ言葉で尋ねた。それを、「再雇用者または高年齢者が活躍できる職場だと思うかどうか」によって2分類に分けて比較対照してみよう。次の表Ⅱ－1では、職場のメリットに関する6項目について、管理監督者のうち「活躍できる職場だと思う」回答者で、「つよくそう思う」と「そう思う」の計の高い順に並べた。それを上位3項目と下位3項目に分けて考察する。

熟練技能の発揮

最初に「活躍できる職場だと思う」管理監督者の回答に注目してみると、「若い人に熟練技能が伝授できる」：88%、「熟練技能が確保でき品質が維持できる」：76%、「職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる存在である」：74%とかなり高率になっている。また「高年齢者が活躍できる職場だと思う」再雇用者もほぼ同率かやや高く評価しており、そのような職場は理想的な状況にあるといつてよい。

一方、「再雇用者が活躍できる職場だと思わない」管理監督者では、「若い人に熟練技能が伝授できる」：54%、「熟練技能が確保でき品質が維持できる」：43%、「職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる存在である」：40%と、前者に比べて約3割と大幅に低下している。このような職場の約半数、回答数の約2割強の職場では、再雇用者の技能が発揮されず、また職場で再雇用者が頼りにされていないことになる。また、「高年齢者が活躍できる職場だと思わない」再雇用者のうち約7割が再雇用者の持つ熟練技能が役立っていると思っており、管理監督者とギャップが認められる。総じて、再雇用者の持つ熟練技能が発揮できる職場かどうか、再雇用者が活躍できるかどうかの決め手といえる。

表Ⅱ－１０ 高齢者が定年後も働き続けることによる職場のメリット：上位３項目

「つよく思う」と「そう思う」の計の 上位３項目	再雇用者が活躍できる職場かどうか	
		思う 思わない
若い人に熟練技能が伝達できる	管理監督者	88% 54%
	再雇用者	89% 72%
熟練技能が確保でき品質が維持できる	管理監督者	76% 43%
	再雇用者	88% 73%
職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる 存在である	管理監督者	74% 40%
	再雇用者	75% 62%

次は、職場のメリットについて下位３項目に関する表である。

表Ⅱ－１１ 高齢者が定年後も働き続けることによる職場のメリット：下位３項目

「つよく思う」と「そう思う」の計の 下位３項目	再雇用者が活躍できる職場かどうか	
		思う 思わない
人件費が相対的に削減できる	管理監督者	59% 53%
	再雇用者	92% 89%
再雇用者は仕事への意欲が高く職場へ 良い影響を与える	管理監督者	53% 22%
	再雇用者	70% 45%
生産量に応じた人員調整などが可能と なる	管理監督者	32% 19%
	再雇用者	64% 66%

人件費の削減と仕事への意欲

「人件費が相対的に削減できる」という項目に関しては、管理監督者が半数強に対して、再雇用者9割と大きく食い違っているのが目立つ。この項目に関しては「再雇用者が活躍できるかどうか」によって管理監督者、再雇用者ともあまり差がないのも特徴である。再雇用後、定年前とほぼ同じ仕事に就きながら賃金が大幅に低下したことに対して、企業経営に貢献しているはずだという強い思いが現れているように思われる。

「再雇用者は仕事への意欲が高く職場への良い影響をあたえる」という項目に関しては、「再雇用者が活躍できると思う」管理監督者でも約半数と低く、「活躍できると思わない」管理監督者では2割と非常に低くなっている。再雇用者の持つ熟練技能が充分発揮できないことに加えて、賃金の大幅な低下が仕事への意欲を下げているように思われる。

「生産量に応じた人員調整などが可能となる」という項目では、管理監督者で肯定する割合は非常に低いのに対して、再雇用者は3分の2の人が、生産量の変動に応じて人員調整の対象になりやすいと思っており、ここでもギャップがある。

3. 職場における課題

高年齢者が定年後も働き続けることによる職場の課題を尋ねた。それに関する6項目について、「再雇用者が活躍できる職場だと思わない」管理監督者の「そう思う」割合の高い順に並べたのが表Ⅱ－2である。これについても上位3項目と下位3項目に分けて考察する。

図表Ⅱ－12 高年齢者が定年後も働き続けることによる職場の課題：上位3項目

「つよく思う」と「そう思う」の計の 下位3項目	再雇用者が活躍できる職場かどうか	
		思う 思わない
できる作業が限られておりローテーションや配置転換がむずかしい	管理監督者	69% 89%
	再雇用者	49% 59%
作業スピードが遅く生産性が下がりやすい	管理監督者	33% 66%
	再雇用者	34% 35%
担当作業に新設備や新技術を導入しにくい	管理監督者	49% 59%
	再雇用者	31% 41%

できる作業が限られている

課題の第1位に挙げられたのは「できる作業が限られておりローテーションや配置転換がむずかしい」という項目であり、「活躍できると思わない職場」では89%、「活躍できると思う職場」でも69%と高率である。再雇用者自身についても、「活躍できると思わない職場」では59%がそう思っており、監督者よりも低くはなっているが、課題の項目の中では最も高率である。再雇用者の職場と仕事は退職前と同じである人が大半であり、以前からいた職場の中でできる作業が限られている人が多いことを意味している。

日本の職場では、職場内における主要な職務をローテーションしながら、変化や問題対応能力を身につけていく「知的熟練」が特徴であり、またそれによって生産性と品質を維持しているといわれてきた（小池和男『仕事の経済学第3版』東洋経済新報社、2005参照）。その点からするとこの課題の多さは意外に思われるが、職場のすべての人をローテーションするとは限らない。20歳代から監督者候補になる人にはローテー

ションによって技能の幅を広げるが、そうではない人や中年層以上では仕事を固定しがちであるということが、これまでの実態調査でも指摘されてきた（中部産業・労働政策研究会『産業成熟時代の分業関係とグループ労連の役割』1995）。図らずもそのような結果が再雇用者の活用に対する課題として浮かび上がったといえる。次に高いのは「作業スピードが遅く生産性が下がりやすい」という項目であり、「活躍できると思わない職場」の3分の2が肯定している。しかし「活躍できると思う職場」では3分の1まで下がる。

管理監督者アンケートでは、職場の主要な工程における作業の特徴を尋ねている。「繰り返し作業で、作業スピードがかなり速い」という特徴を持つ職場は、回答した職場のうち約3分の1あり、その約7割が「再雇用者が活躍できると思わない」職場であった。ただし、「作業スピードはそれほど速くはない」職場では45%まで下がる。「自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い」職場では管理監督者の7割が活躍できている。作業スピードの速い職場における再雇用者の配置や作業改善が課題となる。第3位に高い項目は「担当作業に新設備や新技術を導入しにくい」であり、「再雇用者が活躍できると思わない職場」では約6割の管理監督者がそう思っている。「活躍できると思う職場」でも約半数がそう思っており、意外に高率である。再雇用の期間は長くとも3、4年であり、その間に新しい設備や技術を導入し再雇用者が学ぶことは効率的ではない。

問題はむしろ40歳代後半以降において、新設備や新技術の研修やそのような持ち場への挑戦の機会が少なくなっていることではなかろうか。今後、65歳までの継続雇用を見据えていくと、40歳代以降に対して新設備や新技術に対する研修の機会と、意欲を刺激する仕組みが欠かせない。次は、職場における課題について下位3項目に関する表である。

表Ⅱ－13 高齢者が定年後も働き続けることによる職場の課題：下位3項目

「つよく思う」と「そう思う」の計の下位3項目	再雇用者が活躍できる職場かどうか		
		思う	思わない
勤務時間が異なり、要員管理がむずかしい	管理監督者	34%	54%
	再雇用者	26%	29%
安全面において不安がある	管理監督者	34%	48%
	再雇用者	15%	18%
仕事への意欲が低く職場全体のモラルが低下する	管理監督者	23%	47%
	再雇用者	11%	14%

交替制勤務

「勤務時間が異なり、要員管理が難しい」という項目では、「再雇用者が活躍できると思わない職場」で約半数がそう思っているが、「活躍できる職場」では約3分の1程度である。昼勤のみが職場の主要形態であるところでは問題は少ないが、昼夜2交替制や連続2交替制、3交替制が主要な勤務形態である職場において、再雇用者が交替制や夜勤勤務を嫌う場合に職場での対応が問題となる。

今回聞き取りした事例調査では、再雇用者の交替制や夜間勤務をめぐる問題が多かった。ある事例では、交替制による夜勤では昼間に眠れず体調を崩し、50歳代後半から昼勤のみの改善班に回っていた。また、ある保全職場の事例では産業医から指導で昼勤のみで若手の指導に従事していた。別の3交替制保全職場の事例では、深夜勤務が辛いということで深夜勤務をはずすローテーションの試みを行っていた。タクトが短い部品加工の交替制職場では、昼勤に限定された再雇用者は補助的な仕事しかできず、監督者は困っていた。

米国では昼勤と夜勤の班が日本のように1週間おきに交替しない。そこで昼勤のポストが空くと社内公募があり、それに応募した勤続の長い年配者が昼勤に就くという先任権重視の慣行があるという。日本で年配者が交替制で昼勤のみに就いたとすると、だれかが夜勤ばかりとなり、むしろ、それが問題となる。年配者といえども同じように交替勤務に就くのが公平であると考えられている。したがって、交替制が主要な勤務形態である職場においては、再雇用時においても交替制勤務に従うのが人事の原則である。しかし、実際には、長年勤めてきた年配者が体調を崩した場合には、配慮して昼勤のみの仕事に配置している職場が多いようだ。今後、継続雇用者が増えてくると、そのような余裕がなくなるという問題が出てくる。

「安全面において不安がある」という項目は、「再雇用者が活躍できると思わない職場」で約半数の指摘がある。年齢が高くなるにつれて体力や視力が衰えてくるのは自然である。再雇用者が増えるのをきっかけに、働きやすい作業環境への改善・工夫、そのための設備投資も必要であろう。それが職場全員の働きやすさにもつながる。

「仕事への意欲が低く職場全体のモラルが低下する」という項目は、「再雇用者が活躍できる職場」だと思う管理監督者は23%と少ないが、「活躍できると思わない職場」では47%と決して低くはない。仕事への意欲を低下させる要因には、処遇の問題や、そもそも期限付きの再雇用制自体にあると思われるが、長年培った技能が発揮できる職場かどうか大きいように思われる。

4. 自由記入欄に見る現状への一視点

(1) 高い記入率

今回のアンケート調査では、回答者からの自由意見記入が非常に多かった。管理監督者向け調査では回答数 504 票のうち 308 票 (61.1%)、再雇用者本人調査では回答数 552 票のうち 130 票 (23.6%) の自由記入欄に、何らかの意見が記入されていた。

質問は、調査票の最後で回答者の属性に関する質問の前に置き、次のような表現を使った。管理監督者向けは、「再雇用者の活用、課題、今後の課題など、具体的な事例やご意見がありましたらご自由にお書き下さい」、「今後、職場に高齢の従業員が増えると思えます。そのような時代に向けて、職場管理者として貴職場をどのようにしていきたいと考えていますか。自由に意見をお書き下さい。」。そして、再雇用者本人には、「再雇用制度について、または再雇用されて働くことについて、ご意見・ご要望がございましたら、ご自由にお書きください。」。

上記の記入率は、一行だけのものや意見といえないものを除外したものであって、回答者のこの問題に対する大きな問題意識をうかがい知ることができる。中には 10 行を超える分量で意見を書いてくださった方もあった。また管理監督者の記入率が 61.1% と高いことも注目される。生産現場を預かっている管理監督者が、この問題にいかに関心を砕いているかを窺えるものと言える。

再雇用制度の導入から時間が経ってはいるが、今後は再雇用者の数が相当増加することが見込まれ、職場はこれまで経験したことのない未知のゾーンに入っていくことになる。アンケートの質問によって問題点の全体図を捉えることができたとしても、細かな視点を全て把握できるとは限らない。以下では、自由記入欄に書かれた回答者の意見を分析することによって、再雇用者が活躍できる職場作りに向けた課題を整理してみたい。

(2) 頻繁に出てくる言葉

自由意見の中で、目だって出てくる言葉をまとめたものが次の表である。当然のことながら、職場運営の観点から管理監督者は再雇用者の増加に対する懸念が表明されており、再雇用者の主な関心事は賃金・給与に対するコメントとなっている。

	管理監督者		再雇用者	
	人	%	人	%
体力	78	25.3	11	8.5
生産性、能率、工数	69	22.4	3	2.3
モチベーション	44	14.3	3	2.3
コミュニケーション、人間関係	38	12.3	1	0.8
賃金、給与	32	10.4	63	48.5
成果	7	2.3	3	2.3

【体力】

再雇用者本人は自らの体力に対する思いはあまり見られなかった。自らの体力の衰えを実感するというよりも、自分の体力よりも他の再雇用者の体力を心配し、体力測定を実施して、一律の処遇を変えるべきだとの意見もあった。管理監督者は、「現在のライン作業での一人工は体力的に無理」「体力、気力とも個人差が大きい」「体力的に衰えてくる」「体力的に負荷のかからない職場環境づくり」「体力を考慮した設備への変更」など、再雇用者の体力について懸念を示している。今後、再雇用者がさらに増加すると、体力的に劣った人を一人工として受入れ、安全・品質・生産性に支障が出ないようにすることの難しさを感じているのではないかな。また、年齢差や体力差で影響の出ない生産ライン作りが今後の課題と捉えている意見も多く見られた。

【生産性、能率、工数】

管理監督者の自由意見で次に多く出てきた言葉である。「現役時代と同じ仕事、一人工扱い、生産性・能率管理」にもかかわらず、給与がかなり下がることに対して、「工数的な見直し、一人工扱いの修正」を求めている意見が多かった。また生産性管理・能率を念頭に置くと、同じ一人工扱いなら若年者に目が向いてしまうとの本音の意見もあった。

【賃金、給与】

自由意見を記入した再雇用者のほぼ半数が賃金について意見を述べている。「現役時代と同じ仕事・作業、量、同じ生産性（成果）」にもかかわらず「大幅に低下、激減、低すぎる、同一水準で差がない、意欲がわかない、生活的にキツイ」などの意見がある一方、「同窓会や知人の状況と比べれば恵まれている、働ける場をもらえてうれしい・ありが

たい」とする意見も多く見られた。再雇用されてからの賃金水準そのものが低いという意見と、激しく変化することの辛さに分けられるのではないか。それも直前の現役時代と比べて、仕事の内容や量、生産性、責任などと比較して思いを述べている。全般的に、再雇用されると現役時代の給与から下がることは理解しているものの、その変化率と水準に割り切れない思いをしているのではないだろうか。しかし、周りを見れば恵まれているとは思っている。

管理監督者の賃金に対する意見は、生産性・能率・工数にからんだ記述の中で出てくる。再雇用者専用の生産性・能率・工数や賃金体系を考えるべきではないかとの意見に集約できよう。またモチベーションについてのコメントも、再雇用者の賃金と生産性・能率・工数の中で出てきており、再雇用者にやや同情的であった。

(3) 再雇用者の思い

全体的には「定年後も働ける場所、働く意欲のある人に働ける機会があること」「年金給付 100%までのつなぎの間の経済的な面を支えることができる」など再雇用制度について有難み（感謝）を感じている。しかし大半の意見は、予想通り、賃金、労働条件などの処遇面の不満を訴えていた。多くの方が給与面の不満を述べており、「現役と同じような仕事をしているのに急に（一気に）賃金が下がる」「半減するのはモチベーションが下がる」「再雇用者の方もやる気のある人、ない人、様々である。能力や成果に応じて処遇（査定）してほしい、皆一律同一というのは、やる気が失せる」などの意見であった。また、体力的にもきついのでハーフタイム勤務（短縮勤務）を望む声や残業を控えるなどの配慮を望む声も 1～2 割ある。さらに再雇用者のためのシルバーラインを望む声も一部ある。

(4) 管理監督者の思い

全体的には、再雇用者を受け入れている職場第一線の管理監督者の現実の職場運営の難しさ、再雇用者の活用に苦労している実態が自由記入欄の意見の端々に見られる。このテーマに対する問題（課題）意識の高さや今後、再雇用者が増加してきた場合の職場運営に対する懸念（不安）が感じられる。

*生産性とのからみ

意見の多く（4 割～5 割）は、やはり製造現場における再雇用者の一人工作業は、体力的に無理（限度）があるというもの。以下は主な意見である。

「一人工としての扱いはできない。半人工を考えた工程づくりを考えたいが能率への影響を考えるとできない。能率から外すことの検討が必要」

「再雇用者は、生産性を追及する仕事よりもキャリアを生かした業務をやらせる方が会社のためになる」

「生産能率で管理される中では、当然再雇用者よりも若者に目が行く。再雇用者→低負荷の繰り返し作業の仕事に従事せざるを得ない」

「再雇用者は、一人工でのライン作業は無理なので、サブラインもしくは手直し関係、改善組、トライ作業などに活用している」

「一人の作業者として扱うのではなくアドバイザー的な仕事に従事させている」

「再雇用者全てではないが、年をとれば誰も、身体は動きにくく、目は見えにくくなる。しかも給料は少なくなり、モチベーションは下がる」

「定年時と同じ仕事をしていても賃金が減少する厳しさがああり、1年で止める人もいる」

「SPと現役と一緒に作業をするとリズム、スピードが合わずギクシャクし易い」

「再雇用者を含めた小さなグループ単位での成果を求められるのであれば、職場としては受け入れがたい」

「フルタイム制ではなく、ハーフタイム制等勤務制度の選択肢を増やすことも必要」

「シヨップ（職種）によって再雇用者の受け入れにかなりの差がある」

***自覚を！**

一方、再雇用者本人への自覚、自省を促す意見も1～2割程度あった。

「自由な気持ちで働いてもらっても困る。仕事ができると同時に人柄も重要」

「仕事に対する強い意志（①職場を改善する②存在感を示す③後輩に模範を示す）は、残念ながらもなかなか見られない。しかしわきまは、しっかりされており、職場の足を引っ張ると言う状況にはない」

「働く意欲が何より大事、楽をしたいと言う考え、気持ちがあると職場の若手に悪影響を与える。職場の活性化が図られない」

「真剣に取り組む人とやる気の乏しい人の差がある。個人差が激しい」

「再雇用者の方の個々のモチベーションにもよるが体力、健康面から残業、休日出勤、ローテーションを嫌がる傾向が強い」

「役職がはずれるとモチベーション、責任感が下がる」

「EX級以下で定年になられた方は、実作業が可能であるが、SX級以上で定年になられ

「の方は、実作業は、難しい」

「55歳以降の職制は、CL, GLからSX、CXに移行し再雇用に向けた技能のスキルアップを図ることが必要」

***管理監督者の工夫**

この他に、受け入れ職場での再雇用者への配慮や活用の工夫などについて、
「専門技能を有する方は、職場の若手技能員への技能・伝承など教育者として活躍してもらおう」

「コミュニケーションをよくとり風通しをよくする」

「邪魔者扱いの意識を解消する」

「特命業務を担当してもらおう」

「高技能者の海外トレーナー派遣や教育道場への派遣」

「現役の職制がやや弱い職場を取りまとめる力を発揮してもらおう」

「職制をうまくサポートしてもらおう、そのため、CL、GL経験者に会議に参加してもらおう」

「高齢者専用ライン、専用工程、職場の設置により高齢者と若手の作業を分けたほうがよい」

という意見も一通り出ている。

現状は再雇用者を一人か二人を受け入れているのが実態であるが、今後大きく増えてきた場合、再雇用者も含めたライン全体の運営が重要となってくるのは明らかであり、モチベーションを保ってもらいながら安全・品質・生産性・原価をいかに進めていくのか、その場合の障害は何かなど、職場運営の実態に即した細やかな施策が求められよう。

Ⅲ. 継続雇用者が活躍できる職場に向けて——企業労使への提言

今後、従業員の高齢化が進むなかで高年齢者向けにどのような対応を望むのか、15項目に関して・監督者および再雇用者アンケートで尋ね、企業の人事担当者アンケートでも同じ項目に関して「既に実施中」、「検討中」、「まだ検討していない」かどうかを尋ねた。以下では15の項目を、(1)勤務・雇用形態、(2)能力発揮ができる仕事、(3)能力開発、(4)仕事への意欲の4つのカテゴリーに分けて考察しよう。

その際、実際の現場において苦勞しまた工夫されている管理監督者、その中でも「再雇用者が活躍できると思わない職場」における管理監督者の要望の強い順に並べ、「再雇用者が活躍できる職場」だと思う管理監督者、および再雇用者の要望と対照しながら検討する。それを踏まえ、継続雇用者が活躍できる職場を拡充するために必要な提言を、それぞれについてまとめてみる。

1. 勤務・雇用形態

次の表Ⅲ-1は、勤務・雇用形態に関する5項目についての表である。第1位にあるのは「企業グループ内での高年齢者活用の仕組みを作る」ことへの要望である。管理監督者、再雇用者、とくに「再雇用者が活躍できると思わない職場」で圧倒的に高いのは、他に活用の場所を求めるという意味で理解できるが、では具体的にどのような活用の仕組みがありうるのか。その前に勤務形態から考えてみたい。

「原則として正規従業員と同じ勤務形態」が大半の企業における方針であり、監督者の多数もそのように考えている。職場が昼勤のみであれば問題はないが、交替制で夜勤がある職場において課題となる。

管理監督者アンケートによれば、交替制の職場では「再雇用者が活躍できると思わない」割合が半数以上となる。再雇用者アンケートからは、交替制で勤務している回答者は「高齢者が活躍できる職場だと思う」割合は6割前後とそれほど低くはないが、交替制を主とする職場でも昼勤のみの再雇用者もかなりおり、職場での配慮が行われているようだ。約7割の企業がとくに要望があれば夜間勤務や交替勤務からはずすことを実施または検討中である。

「短時間など柔軟な勤務形態を導入」に対する再雇用者の要望もあるが、管理監督者で支持する割合は少ない。「再雇用者が活躍できると思わない」職場の約半数が「勤務時間が異なり、要員管理がむずかしい」という課題をあげている。フルタイム以外の勤務

である再雇用者は約1割に過ぎない。

定年後、短時間など柔軟な勤務形態を望む人は別の企業に移っている可能性が高い。短時間勤務希望者は企業グループ内の派遣会社に登録をして企業グループ内で短時間勤務に就くという仕組みもそのひとつとして考えられる。

表Ⅲ－１ 高年齢者向けに会社へ望む対応：勤務・雇用形態

「望んでいる」割合と 会社の「既に実施」と「検討中」の計	再雇用者が活躍できる職場かどうか		
		思う	思わない
企業グループ内での高年齢者活用の仕組みを作る	管理監督者	88%	96%
	再雇用者	74%	80%
	会社の対応	25%	
正規従業員と同じ勤務形態が原則	管理監督者	79%	76%
	再雇用者	55%	37%
	会社の対応	95%	
とくに要望があれば夜間勤務からはずす	管理監督者	58%	45%
	再雇用者	80%	81%
	会社の対応	69%	
とくに要望があれば交替勤務からはずす	管理監督者	58%	44%
	再雇用者	80%	80%
	会社の対応	68%	
短時間勤務など柔軟な勤務形態を導入	管理監督者	36%	33%
	再雇用者	63%	73%
	会社の対応	70%	

そこで、勤務・雇用形態に関しては、次のような提言をしたい。

職場における勤務体制が原則、ただしとくに要望があり、可能であれば夜間勤務、交替勤務を避ける配慮も望ましい。短時間などの柔軟な雇用形態は企業グループ内で仕組みを作る。

2. 能力発揮ができる仕事

次は、能力発揮できる仕事に関する4つの項目についての表である。

表Ⅲ－2 高年齢者向けに会社へ望む対応：能力発揮できる仕事

「望んでいる」割合と 会社の「既に実施」と「検討中」の計	再雇用者が活躍できる職場かどうか		
		思う	思わない
全社的に高年齢者を意識した新たな職域 の開発	管理監督者	87%	94%
	再雇用者	77%	79%
	会社の対応	27%	
高年齢者に働きやすいように作業環境を 変える	管理監督者	87%	92%
	再雇用者	86%	93%
	会社の対応	43%	
高年齢者の雇用を意識した機械・設備の 設置・改善	管理監督者	80%	85%
	再雇用者	80%	84%
	会社の対応	29%	
高年齢者専用の職場をつくる	管理監督者	49%	64%
	再雇用者	46%	65%
	会社の対応	13%	

「高年齢者に働きやすいように作業環境を変える」、「高年齢者を意識した機械・設備の設置・改善」について、再雇用者だけでなく管理監督者も大半が要望している。「作業スピードがかなり速い」作業では再雇用者が活躍できるとは思わない割合が高くなるが、「繰り返しでもスピードがそれほど速くはない」作業であれば、活躍できる割合はかなり高まる。「体力の要る作業」や「目の疲れる作業」もできる限り改善することが望ましく、それは高年齢者だけでなく一般の従業員にとっても仕事がしやすくなる。

「自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い」職場は、「高年齢者が活躍できる職場」の割合が圧倒的に高い。また、主に担当している仕事では、「補助的で単純な仕事」よりも「高い技能を必要とする難しい仕事」や「教育担当としての仕事」が「高年齢者が活躍できる」と思っている割合が、管理監督者、再雇用者ともに高くなっている。「全社的に高年齢者を意識した職域の開発」という会社への要望が圧倒的に高いが、高年齢者が長年培ってきた熟練が活かされるような職域の開発が望まれる。

「高年齢者専用の職場をつくる」については、「高年齢者が活躍できない」と思ってい

る」管理監督者や再雇用者でやや多くなっているが、職場として完全に分離することは、技能の伝達やコミュニケーションの問題が発生する恐れがある。作るとすれば職場内でサブラインのような形態が望ましいであろう。

そこで、次を提言としたい。

高年齢者対応を契機に、職場の作業・環境改善にいつその工夫と投資を行うとともに、高年齢者が長年培ってきた熟練が活かされる「教育担当」のような職域の開発が望まれる。

3. 能力開発

次は、能力開発に関する項目である。

表Ⅲ－3 高年齢者向けに会社へ望む対応：能力開発

「望んでいる」割合と 会社の「既に実施」と「検討中」の計	再雇用者が活躍できる職場かどうか	
		思う 思わない
定年退職数年前から退職後を意識した 教育訓練を実施	管理監督者	67% 72%
	再雇用者	52% 57%
	会社の対応	34%
50 歳代前半など早い段階から退職後 意識させるセミナーなどを行う	管理監督者	67% 72%
	再雇用者	56% 57%
	会社の対応	43%
退職後でも新たな能力開発のために 教育訓練を実施	管理監督者	48% 50%
	再雇用者	41% 45%
	会社の対応	23%

高年齢者が定年後も働き続けることによるメリットとして、「再雇用者が活躍できる職場だと思う」管理監督者は、「若い人に熟練技能が伝授できる」、「熟練技能の確保で品質が維持できる」、「職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる存在」という点を高く評価している。ところが、「再雇用者が活躍できる職場だと思わない」管理監督者の評価は大幅に低下する。逆に、高年齢者が働き続けることによる職場の課題として、「できる作業が限られておりローテーションや配置転換が難しい」が圧倒的に高く、また「担当作業に新設備や新技術が導入しにくい」も高い。

再雇用者は原則として定年前にいた職場でほぼ同じ仕事についている。とすると、できる作業が限られておりローテーションや配置転換が難しいのは、定年前の段階でもそうであった可能性が高い。40 歳代以降、監督職になるための階層教育はあるが、新技術に対する研修やまたそのような職へのローテーションを意識的に行うことが少ないのではないと思われる。これまでは 60 歳の定年までという意識が働いたが、今後は 65 歳までを見据えて 40 歳代、50 歳代に経験の幅を積極的に広げることを行う必要があるだろう。

「再雇用者が活躍できる職場」で多いのは、事務、環境、教育、生産技術、安全衛生、改善、保全、検査・包装などの間接的な職場が多く、実際に再雇用者が大勢いる。このような職場への配置転換も再雇用後では難しいであろう。少なくとも 50 歳代前半において必要な研修の機会を提供することも必要であろう。

そこで、能力開発に関して次のように提言したい。

65 歳までのキャリアを見据えて、40 ～ 50 歳代から経験の幅を積極的に広げる姿勢と支援体制が重要である。

4. 仕事への意欲

次は、仕事への意欲に関する項目である。

表Ⅲ－４ 高齢者向けに会社へ望む対応：仕事への意欲

「望んでいる」割合と 会社の「既に実施」と「検討中」の計	再雇用者が活躍できる職場かどうか	
	思う	思わない
能力・成果に応じた賃金体系を導入	管理監督者	80%
	再雇用者	74%
	会社の対応	48%
賃金額の見直しを行う	管理監督者	67%
	再雇用者	56%
	会社の対応	40%
役職をつけるなど責任ある仕事を任せる	管理監督者	37%
	再雇用者	23%
	会社の対応	21%

再雇用者アンケートから、再雇用前と比べて働く意欲が変化したかどうかをみると、「変わらない」が3分2と多いが、「少し下がった」が25%、「大きく下がった」が5%と、下がった割合がやや多くなっている。管理監督者に尋ねると、「再雇用者が活躍できる職場だと思う」かどうかで大きく異なるが、「活躍できる職場」でも「モチベーションが高い」という割合は61%で、「活躍できると思わない職場」では41%とかなり低い。

再雇用者が増えることに伴う職場へのメリットとして、「再雇用者は仕事への意欲が高く職場に良い影響を与える」と思うと回答した割合は、「活躍できると思う職場」でも53%、「活躍できると思わない職場」では22%と大幅に低くなる。逆に「仕事への意欲が低く職場全体のモラルが低下する」という課題を指摘する割合が、「活躍できると思わない職場」で半数弱まで上がる。

企業アンケートでも、4分の3の企業が「高齢者の仕事への意欲を維持・向上させることが難しい」と思っている。ではどのような方策が考えられるか。

再雇用者の自由記入欄をみると、記入者の半数近くが「現役と同じ仕事をしているのに一気に賃金が半減するのではモチベーションが下がる」と訴えている。再雇用者アンケートでは、会社へ望む対応として「賃金面の見なおしを行う」が9割に達している。また、管理監督者アンケートでも、「再雇用者が活躍できると思わない職場」でも7割の管理監督者がそう思っていることは、賃金の大幅な低下が再雇用者の仕事への意欲を削いでいると見ているのであろう。

企業アンケートでは、再雇用者の年収（年金、社会保険を含む）が定年退職前に比べてどの程度かを尋ねている。それによると、回答企業54社のうち半数の企業が6～7割で、4割の企業が半分程度、9%の企業が3～4割となっている。

再雇用者アンケートでは、定年退職前と比べて半分程度が最も多く約46%、3～4割が39%、6～7割が12%と、全体に低くなっているが、大手企業へのアンケートであるから賃金水準自体はそれほど低くないかもしれない。再雇用者に関して、年収の割合別に「再雇用制度で働けることへの満足度」をみると、年収の割合が低くなるほど満足度の割合が少なくなるが、6～7割ならば83%、3～4割でも69%は満足しており、それほど不満が多いわけではない。

仕事の意欲に関しては個人差が大きいと、管理監督者アンケートでもまた再雇用者アンケートの自由記述でも多く指摘されている。それに対して「能力や成果に応じて処遇してほしい、皆一律同一というのではやる気が失せる」との声が再雇用者にあり、アンケートでも「能力・成果に応じた賃金体系の導入」への要望が約8割と高い。また、

管理監督者アンケートでも、「再雇用者が活躍できると思う職場」かどうかにかかわらず、約8割が要望している。

企業アンケートでは賃金の決め方について尋ねている。「一律同額」の企業が46%、「個人ごとに差がある」が55%と約半々に分かれている。賃金が同額ではない場合の考慮事項として「個人ごとの人事考課」を入れているのはその3分の1で少ない。賞与の支給において、人事考課などを反映して個人ごとに差がある」がやはり3分の1くらいである。

仕事への意欲が大事であり、頑張ったかどうかの評価を反映する処遇の仕組みは、現役時代と同じように必要であることがわかる。それをしないと頑張っている再雇用者の不満が鬱積し、職場全体のモラルも低下することになりかねない。

そこで仕事への意欲に関して次のように提言したい。

仕事への意欲を維持・向上させるために、再雇用者であっても、能力・成果、頑張りを評価して賃金や賞与などの処遇へ反映させる仕組みの導入と、その過程で賃金水準の見直しも、検討する必要がある。

IV. 65 歳定年に向けての労使の課題

1947 年から 1949 年生まれのいわゆる「団塊の世代」が 60 歳定年を迎えつつある。この世代は人数が多く、定年到達者、そして再雇用希望者も多くなり、高年齢者雇用安定法の改正に応じて企業、職場もその受け入れ態勢作りに追われている。一時期、「2007 年問題」と呼ばれて騒がれたが、少しは遅くなるもののこの世代は 64 歳前後から引退すればフルに年金が支給されるわけで、そのつなぎとして退職金や企業年金が利用可能であり、世間で騒ぐほど深刻ではないだろう。

むしろ、その後の世代が大変である。基礎年金部分の支給が 2013 年から 65 歳以降となり、1953 年 4 月 2 日生まれから 1955 年 4 月 1 日生まれの人（2008 年現在で 55 歳から 53 歳）では報酬比例部分の厚生年金が 61 歳からとなる。1961 年 4 月 2 日生まれ（2008 年現在で 47 歳）以降は、年金の報酬比例部分も 65 歳以降支給となる。この世代になると、よほどの余裕と覚悟がないと 65 歳前に仕事から引退するという選択は採れないであろう。その時までには 65 歳までの継続雇用か、65 歳定年制が成立していることが期待される。

60 歳定年制によりやく慣れた大企業に働く人々にとって、大半の人が 65 歳まで「現役」で働くことには相当無理がある、という印象を持つであろう。65 歳以上の定年制を採っている企業は中小企業にあるといっても余り身近に存在しないかもしれない。

米国では定年制が「年齢差別」ということで無くなって久しいが、労働から引退して年金生活に入るのは 63 歳頃であり、30 歳代前半までは企業をよく替わるが、その後、定着して最も長く勤めたところから引退するといわれている。その意味で「終身雇用」的である。フランスやドイツでは、本来、65 歳が正規の年金支給年齢であった。80 年代以降、60 歳くらいから引退する人が多くなったことが国民経済的には問題であるが、

それまで長く勤めたところで引退を迎えるという意味では「終身雇用」的である。日本の大企業が 65 歳定年制になったとしても、人によってその前に早期減額年金を選択して引退する人もいるであろう。しかし、多くの人がそれほど無理をせずに、しかも国民経済と整合的に、長年勤めつづけてきたところで「引退」を迎えるという意味で、本来の「終身雇用」が実現するようになることが労使に期待される。そのような認識を労使が持ち、65 歳まで「現役」で活躍できるようにするためには、40 歳代以降において、体力づくりを含めて、積極的な能力開発の仕組みを今から考えなくてはならない。人によっては、仕事の役割と負荷の軽減に応じて、賃金が相応に低下することも甘受しなくてはならないが。

資料編

1. アンケート調査票

- *企業人事
- *再雇用者
- *管理監督者

2. アンケート集計結果

- *企業人事
- *再雇用者
- *管理監督者

調査研究「生産現場における高年齢者が活躍できる職場づくりと課題」

アンケートへのご協力をお願い

2008 年 1 月

(財) 中部産政研

理事長 東 正元

(財) 中部産政研は、中部地区の主要な企業と労働組合が発起人となり、1988 年に労働省（現 厚生労働省）から認可を受けて設立された研究機関で、企業労使がかかえる中長期的な課題を抽出し、実証的な調査研究活動に取り組んでおります。

今回、中部産政研では、『生産現場における高年齢者が活躍できる職場づくりと課題』を研究テーマとして取り上げ、調査研究を進めております。

改正高年齢者雇用安定法が 2006 年 4 月から施行され、企業は 60 歳定年退職者に対して希望があれば、基礎年金支給の開始年齢まで原則的に雇用継続することが義務づけられました。本格的な高齢社会の到来と若年労働力不足が見込まれる中で、高年齢者雇用が継続的に増えていくことが想定されます。

雇用延長された高年齢者の職場での仕事の状況・処遇・役割、および受け入れ職場での対応は、実際にはどのような状況になっているのでしょうか。継続雇用者のモチベーションを高め、積極的に役割を担ってもらう職場運営のあり方について、どのように考えるべきでしょうか。

そこで、アンケート等による調査研究を通じて、高年齢者の継続雇用制度の導入に伴う職場管理上の課題と今後の対応策、さらには労使が果たす役割について検討・提言したいと考えています。

お忙しいところを誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、アンケートにご協力下さいますようお願い申し上げます。

ご回答にあたりましては、

- ・ 該当する番号を選んで○で囲み、() のある問いは数字を記入して下さい。
- ・ 締切りは2月 29 日（金）です。期限厳守でお願いいたします。
- ・ このアンケートは完全無記名式です。ご回答の内容は全て統計的に処理され、個別情報が外部に流出することは一切ございません。

なお、この調査についてご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせ下さい。

(財) 中部産政研（正式名称：中部産業・労働政策研究会） 担当：矢辺

〒471-0833 豊田市山之手 8 丁目 131 番地 全労済豊田会館 3F

TEL：0565-27-2731 FAX：0565-27-2259

会社名をお答え下さい

貴社の高年齢者雇用確保措置について伺います。
以下の設問については、すべて技能系従業員を対象にお答えください。
なお、本調査での高年齢者とは 60 歳以上層を意味します。

問1 定年制がありますか、またある場合には定年年齢をご記入下さい。

1. 定年制度なし 2. 定年制度あり → () 歳

問2 導入している高年齢者雇用確保措置は以下のどれですか（該当数字1つに○）。

1	定年年齢を一律に引き上げた → (_____ 歳から _____ 歳に)
2	定年到達後の再雇用制度を導入した
3	定年の定めを廃止した
4	人材派遣子会社に雇用を移転した
5	その他（具体的に： _____)
6	まだ導入していない

問3 高年齢者雇用確保措置の内容について、お伺いします。

(1) 制度導入時期（該当数字1つに○）

1	平成 18 年 4 月の改正「高年齢者雇用安定法」施行の以前から同水準の対応済み
2	改正法の施行にあわせて新たに制度を導入した
3	改正法の施行にあわせて制度を変更した
4	制度は以前からあるが、改正法の水準に達していない

(2) 制度利用対象者の選定に基準は（該当数字に○）

1. 選定のための基準あり	2. 原則として希望者全員
---------------	---------------

(3) 基準の必須項目はどれですか。(○印はいくつでも)

1	健康状態
2	出勤率や勤務態度
3	能力評価
4	特定の技能や技術
5	特別な資格保有
6	チームワーク
7	後進の指導ができる
8	その他（具体的に： ）

[illegible]

(7) 勤務形態と勤務時間

貴社の技能系継続雇用者の勤務形態をお教え下さい（○印はいくつでも）。その中で多い形態の上位3位までに○をつけてください。

勤務形態		○印	多い形態 (上位3位)
	① 昼勤のみ		
交 替 勤 務	② 昼夜2交替制		
	③ 連続2交替制		
	④ 3交替制		
	⑤ 3組2交替制		
	⑥ その他（具体的に： ）		
	⑦ 夜勤のみ		

勤 務 時 間	○印	多い形態 (上位3位)
① フルタイム		
② 勤務日数は同じで1日当りの短時間勤務		
③ 勤務日数が少なく、1日の勤務時間は同じ		
④ 勤務日数が少なく、1日の勤務時間も短い		
⑤ 勤務日と時間帯を自由に設定するフレックス勤務		
⑥ 在宅勤務		
⑦ その他(具体的に:)		

(8) 定年退職直前と比べて年収（年金、社会保険含む）はどの程度ですか。

1	定年前とほぼ同じ
2	8～9割
3	6～7割
4	半分程度
5	3～4割
6	3割未満

(9) 賞与は支給しますか（○印は1つ）。

1	支給しない	
2	定額で全員一律に支給する	
3	個人ごとに差がある	退職時の資格などで差がある
4		人事考課などを反映して差が出る

(10) 退職金は支給しますか（○印は1つ）。

1. 支給しない	2. 支給する
----------	---------

(11) 賃金の決め方

1. 退職時の賃金と関係なく全社的に一律同額	2. 個人ごとに差がある
------------------------	--------------

(12) 賃金が同額ではない場合、考慮するのは何ですか（○印はいくつでも）

1	退職時の賃金水準
2	年金の給付状況
3	高年齢雇用継続給付の受給状況
4	個人ごとの人事考課
5	業界他社の賃金水準
6	担当業務の賃金相場
7	最低賃金
8	その他（ ）

(13) 定年年齢に達した社員のうち、何%程度の人が継続雇用制度を希望しましたか。過去3年間でのおよその平均でお答え下さい。（該当する番号1つに○）

1	10%未満	6	90%～100%未満
2	10%～30%未満	7	全員
3	30%～50%未満	8	制度新設直後で活用実績がない
4	50%～70%未満	9	定年到達者がいない
5	70%～90%未満		

(14) その比率は、今後どうなっていくと思いますか。実績との比較で該当する番号1つに○をつけてください。

1. 上がる	2. やや上がる	3. ほぼ同じ	4. やや下がる	5. 下がる
--------	----------	---------	----------	--------

(15) 継続雇用制度の内容（労働条件や就業形態、公的給付受給の見通しなど）を対象者に説明するのは、社員が何歳の時ですか（あてはまるものすべてに○）

	54 歳 以下	55 歳	56 歳	57 歳	58 歳	59 歳	60 歳	特に時点は決 めていない
枠内に○								

(16) 何歳の時点で、本人に制度活用の意志を確認していますか。（該当する枠内に○をつけてください。（複数回の場合は該当するところすべてに○）

	54 歳 以下	55 歳	56 歳	57 歳	58 歳	59 歳	60 歳	特に時点は決 めていない
枠内に○								

問 4 貴社の高年齢者の活用状況について、当てはまる右の番号に○をつけてください。
（回答欄の 1、2、3 いずれかに）

	既に 実施中	検討中	まだ検討 していない
正規従業員と同じ勤務形態が原則	1	2	3
とくに要望があれば夜間勤務からはずす	1	2	3
とくに要望があれば交替勤務からはずす	1	2	3
短時間など柔軟な勤務形態を導入	1	2	3
能力・成果に応じた賃金体系を導入	1	2	3
賃金額の見直しを行う	1	2	3
退職数年前から退職後を意識した教育訓練を実施	1	2	3
退職後でも新たな能力開発のために教育訓練を実施	1	2	3
50 歳台前半など早い段階から退職後を意識させるセミナーなどを行う	1	2	3
全社的に高年齢者を意識した新たな職域の開発	1	2	3
役職をつけるなど責任ある仕事を任せる	1	2	3
高年齢者に働きやすいように作業環境を変える	1	2	3
高年齢者の雇用を意識した機械・設備の設置・改善	1	2	3
高年齢者専用の職場をつくる	1	2	3
企業グループ内での高年齢者活用の仕組みを作る	1	2	3

問5 高齢者雇用について、貴社ではどのようにお考えですか。それぞれの項目について最もあてはまる考え方1つに○をつけてください。

	そう 思 う	どちらか といえば そう 思 う	どちらか といえば そう 思 わない	そう 思 わない
ベテラン社員が増え品質が向上する				
高齢者の熟練技能が伝承される				
相対的に安い賃金で雇用でき、人件費が削減できる				
熟練労働力が確保できる				
従業員のモラルが向上する				
管理・監督職であった人の処遇が難しい				
人員配置・仕事配分・業務調整などの対応が難しい				
高齢者に合う仕事の確保が難しい				
技能、技術の再訓練が難しい				
勤務形態を決めることが難しい				
賃金水準を決めることが難しい				
高齢者の仕事への意欲を維持・向上させることが難しい				
若・壮年層の仕事への意欲が低下する				
管理・監督職の仕事が増える				
生産性の維持・低下防止が難しい				
職場環境整備に新たな設備投資コストがかかる				
若者の新規採用が抑制される				
その他 ()				

問6 過去3年間における技能系従業員の定年退職者数、雇用確保措置制度申請者数、雇用確保者数についてお伺いします。

	2005 年度	2006 年度	2007 年度(見込みを含めて)
技能系定年退職者数			
うち雇用者確保措置制度申請者数			
うち雇用確保者数			

問 7 技能系の高年齢者雇用の次の課題について貴社で具体的に取り組まれている、ないしは検討されている対応策があればご記入下さい。

(1) 勤務形態に関する課題と対応
①短時間勤務など、勤務形態多様化の推進
②高年齢者でも対応可能な生産現場の編成 (高年齢者専用ライン、エイジフリーの作業環境づくり、作業負荷軽減、標準化、自動化 など)
(2) 能力開発に関する課題と対応
①高齢期を見据えての能力開発の推進 (早い時期でのキャリアプラン作成、セミナー など)
②高齢者に新たな技能・技術教育を行うなどの能力開発

③高年齢者の持つ能力を積極活用できる人材融通の推進

(企業グループ内での人材融通、海外派遣、高齢者の技術を活用する仕組みづくり など)

(3)モチベーションの維持に関する課題と対応

①能力・責任・処遇の調和をとった高年齢者を生かす仕組み作り

(職務と能力によって責任を持たせる、それに相応しい処遇 など)

②賃金体系や処遇の見直しの検討

(高齢者向けの処遇制度、それに伴う賃金制度全体の見直し など)

〔企業の概況および経営業績、今後の見通し〕

F 1 貴社の主要な製造品目・業種についてお伺いします。 次の分類のなかで最も近いもの1つをお選びください。

1. 車両組立メーカー
2. 駆動・排気・制動系基幹部品メーカー
3. 電子・電気系制御部品・先端技術部品メーカー
4. 内外装意匠用プレス・樹脂成型部品メーカー
5. 汎用・標準品、鑄鍛切削単品部品、小物機能部品メーカー
6. 機械・設備メーカー
7. その他（ ）

F 2 貴社の最近3年間の総売上高、および経常利益について、次の表の空欄にご記入ください。

(単位：百万円)

	2005 年度	2006 年度	2007 年度見込み
総売上高			
経常利益			

F 3 最近3年間における技能系正規従業員数と技能系非正規従業員数についてお伺いします。

	2005 年 12 月	2006 年 12 月	2007 年 12 月
技能系正規従業員数			
技能系非正規従業員数			

F 4 過去3年間における技能系正規従業員の採用者数についてお伺いします。

	2006 年度	2007 年度	2008 年度見込み
技能系採用者数			
うち新規学卒採用者数			
うち45歳未満の中途採用者数			
うち45歳以上の中途採用者数			

F 5 2007 年 12 月における技能系正規従業員の年齢構成についてお伺いします。

計	20 歳未満	20～29 歳	30～39 歳	40～49 歳	50～54 歳	55～59 歳	60 歳以上
	%	%	%	%	%	%	%

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

高年齢者継続雇用制度の評価、今後の制度改定の方角、課題等、具体的な事例やご意見がございましたら、ご自由にご記入下さい。

以上です。ご回答へのご協力、ありがとうございました。

調査研究「生産現場における高年齢者が活躍できる職場づくりと課題」

アンケートへのご協力をお願い

2008 年 1 月
(財) 中部産政研
理事長 東 正元

(財) 中部産政研は、中部地区の主要な企業と労働組合が発起人となり、1988 年に労働省（現 厚生労働省）から認可を受けて設立された研究機関で、企業労使がかかえる中長期的な課題を抽出し、実証的な調査研究活動に取り組んでおります。

今回、中部産政研では、『生産現場における高年齢者が活躍できる職場づくりと課題』を研究テーマとして取り上げ、調査研究を進めております。

改正高年齢者雇用安定法が 2006 年 4 月から施行され、企業は 60 歳定年退職者に対して希望があれば、基礎年金支給の開始年齢まで原則的に雇用継続することが義務づけられました。本格的な高齢社会の到来と若年労働力不足が見込まれる中で、高年齢者雇用が継続的に増えていくことが想定されます。

雇用延長された高年齢者の職場での仕事の状況・処遇・役割、および受け入れ職場での対応は、実際にはどのような状況になっているのでしょうか。継続雇用者のモチベーションを高め、積極的に役割を担ってもらう職場運営のあり方について、どのように考えるべきでしょうか。

そこで、アンケート等による調査研究を通じて、高年齢者の継続雇用制度の導入に伴う職場管理上の課題と今後の対応策、さらには労使が果たす役割について検討・提言したいと考えています。

お忙しいところを誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、アンケートにご協力下さいますようお願い申し上げます。

ご回答にあたりましては、

- ・ 該当する番号を選んで○で囲み、() のある問いは数字を記入して下さい。
- ・ 締切りは2月 29 日（金）です。期限厳守をお願いいたします。
- ・ このアンケートは完全無記名式です。ご回答の内容は全て統計的に処理され、個別情報が外部に流出することは一切ございません。

なお、この調査についてご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせ下さい。

(財) 中部産政研（正式名称：中部産業・労働政策研究会） 担当：矢辺
〒471-0833 豊田市山之手 8 丁目 131 番地 全労済豊田会館 3F
TEL：0565-27-2731 FAX：0565-27-2259

会社名をお
答え下さい

--

問 1 あなたが働いている職場について、お伺いします。

問 1－1 あなたが働いている職場の主な担当職種はどれにあたりますか。最も近いもの 1 つに○をしてください。

1	鋳造	6	成形加工	1 1	運輸・物流
2	鍛造	7	塗装	1 2	保全
3	機械加工	8	溶接	1 3	改善
4	部品組付	9	車両組立	1 4	その他（ ）
5	プレス加工	1 0	検査・包装		

問 1－2 あなたが働いている職場の主要な勤務形態は下の表の中のどれですか。また、あなたは、その中のどれに該当しますか。枠内に 1 つ○をしてください。

勤 務 形 態		職場は	あなた は
① 昼勤のみ			
交 替 勤 務	② 昼夜 2 交替制		
	③ 連続 2 交替制		
	④ 3 交替制		
	⑤ 3 組 2 交替制		
	⑥ その他（具体的に： ）		
⑦ 夜勤のみ			

問 1－3 あなたの勤務時間は下の表のどれですか。

1	フルタイム
2	勤務日数は同じで 1 日当りの短時間勤務
3	勤務日数が少なく、1 日の勤務時間は同じ
4	勤務日数が少なく、1 日の勤務時間も短い
5	勤務日と時間帯を自由に設定するフレックス勤務
6	その他（具体的に： ）

問 2－3 その仕事は、再雇用前と比べて変わりましたか。

1	大きく変わった
2	ある程度変わった
3	あまり変わらない
4	ほとんど変わらない

問 2－4 再雇用前と比べて、あなたの働く意欲はどうなりましたか。

1	強まった
2	変らない
3	少し下がった
4	大きく下がった

問 2－5 再雇用制度によって働けることについて満足していますか。

1	非常に満足
2	ある程度満足
3	どちらとも言えない
4	あまり満足していない
5	不満がある

問 3 再雇用制度の内容についてご質問します。

問 3－1 あなたの会社では再雇用の対象となる従業員をどのように決めていますか。

(1つに○)

1	原則として希望者全員
2	対象者についてゆるやかな基準に適合するもの
3	対象者について厳しい基準に適合するもの

問 3－2 再雇用を希望した時、実際に雇用される可能性はどのくらいあると思っていましたか。

1	ほぼ確実に雇用される
2	確実とは言い切れないが雇用される可能性が高い
3	雇用される可能性は高くない
4	雇用される可能性はほとんどない

問３－３．再雇用制度の内容（労働条件や就業形態、公的給付受給の見通しなど）の説明
 (①)と意思の確認(②)について伺います。それぞれ、実施された時期
 と最も適切だと思われる時期について、枠内に○をしてください。

		54 歳 以下	55 歳	56 歳	57 歳	58 歳	59 歳	60 歳
内 容 の 説 明 ①	実施された 時期							
	最も適切だ と思う時期							
意 思 の 確 認 ②	実施された 時期							
	最も適切だ と思う時期							

問3-4. どのような項目について説明を受けましたか。該当するものすべての枠の中に○をしてください。

説 明 項 目	受けた	受けてい ない	よく覚え ていない
① 就業形態（正社員、嘱託など）			
② 雇用期間			
③ 勤務時間			
④ 勤務場所			
⑤ 担当する仕事の内容			
⑥ 給与、賞与			
⑦ 企業年金の受給見通し			
⑧ 公的給付（年金、雇用継続給付）の見通し			
⑨ その他（具体的に： ）			

問3-5. 会社側の説明（単発のものだけでなく、一連のプロセスとして）はどうでしたか。

1	大変わかりやすかった
2	必要なことの説明はなされていた
3	説明はされたが、十分とは言えない
4	不十分である

問3-6. 再雇用の制度を利用した主な理由は何ですか。該当するものすべての番号に○をしてください。

1	年金が給付開始されるまでは働きたい
2	経済的にゆとりが必要
3	体力的にまだ働ける
4	自分の技能・知識を活かしたい
5	規則正しい生活をしたい
6	社会との関わりを持ちたい
7	残ってくれと職場から要請された
8	再雇用されている先輩に勧められた
9	その他（具体的に： _____）

問3-7. 再雇用制度を実際に活用することについてご家族にご相談しましたか。

1	十分相談した
2	ある程度相談した
3	あまり相談しなかった
4	全く相談しなかった

問3-8. 定年退職直前と比べて、年収（年金、社会保険含む）はどの程度ですか。

1	定年前とほぼ同じ
2	8～9割
3	6～7割
4	半分程度
5	3～4割
6	3割未満

問3-9 あなたは自分の働きぶりについて、どのように思われていますか。該当する番号に○をしてください。

	つよく そう思 う	そう思う	そう思わ ない	まったく そう思わ ない
モチベーションを高く保っている	1	2	3	4
良き相談相手になっている	1	2	3	4
頼りにされている	1	2	3	4
自分の知識・経験が職場で役に立っている	1	2	3	4
若い人たちにうまく溶け込むようにしている	1	2	3	4
かつての部下たちに気を使わせないようにしている	1	2	3	4
文句ばかり言わないようにしている	1	2	3	4

問3-10. 再雇用制度の内容について満足していますか。

1	非常に満足している
2	ある程度満足
3	どちらとも言えない
4	あまり満足していない
5	不満である

問3-11. 不満の理由は何ですか。(前問で4と5と回答した人：〇はいくつでも)

1	自分の技能・知識が活かされない
2	担当する仕事がつい
3	賃金水準が低すぎる
4	勤務形態（交替制）が合わない
5	労働時間が長い
6	作業環境が悪くて働きにくい
7	職場の雰囲気や人間関係が良くない
8	余剰扱いにされているような気がする
9	その他（具体的に：)

問3-12. 今後何歳まで再雇用を予定していますか。

1	6 1 歳まで
2	6 2 歳まで
3	6 3 歳まで
4	6 4 歳まで
5	6 5 歳まで
6	現時点では決めていない

問３－１３．高年齢者が定年後も再雇用制度などを使い働き続けることによって、職場にどのようなメリットがあると考えていますか、あるいはあると予想されますか。①～⑥についてあてはまる番号に○をつけてください。

	つよく そう思う	そう 思う	そう 思わない	まったくそ う思わない
① 熟練技能が確保でき品質が維持できる	1	2	3	4
② 若い人に熟練技能が伝授できる	1	2	3	4
③ 高年齢者は仕事への意欲が高く職場に良い影響をあたえる	1	2	3	4
④ 人件費が相対的に削減できる	1	2	3	4
⑤ 生産量に応じた人員調整が可能となる	1	2	3	4
⑥ 職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる存在である	1	2	3	4

問３－１４．高年齢者が定年後も再雇用制度などを使い、働き続けることによって、職場にどのような課題が発生していますか、あるいは発生すると予想されますか。①～⑥についてあてはまる番号に○をつけてください。

	強くそう 思う	そう 思う	そう 思わない	まったく そう思わ ない
① 勤務時間が異なり、要員管理がむずかしい	1	2	3	4
② 安全面において不安がある	1	2	3	4
③ 仕事への意欲が低く職場全体のモラルが低下する	1	2	3	4
④ 作業スピードが遅く生産性が下がりやすい	1	2	3	4
⑤ できる作業が限られておりローテーションや配置転換がむずかしい	1	2	3	4
⑥ 担当作業に新設備や新技術を導入しにくい	1	2	3	4

問4. あなたが働いている職場は、全体としてみても、高齢者が活躍できる職場だと思いますか。あてはまる番号に○をつけてください。

1	強くそう思う
2	そう思う
3	そう思わない
4	まったくそう思わない

問5. 今後、従業員の高齢化が進むと予想されます。高齢者向けに、会社にどのような対応してほしいと思いますか。あてはまる項目のすべてに○をしてください。

	つよく 望んで いる	望んで いる	あまり 望んで いない	全く望 んでい ない
正規従業員と同じ勤務形態が原則	1	2	3	4
とくに要望があれば夜間勤務からはずす	1	2	3	4
とくに要望があれば交替勤務からはずす	1	2	3	4
短時間など柔軟な勤務形態を導入	1	2	3	4
能力・成果に応じた賃金体系を導入	1	2	3	4
賃金額の見直しを行う	1	2	3	4
退職数年前から退職後を意識した教育訓練を実施	1	2	3	4
退職後でも新たな能力開発のために教育訓練を実施	1	2	3	4
50歳台前半など早い段階から退職後を意識させるセミナーなどを行う	1	2	3	4
全社的に高齢者を意識した新たな職域の開発	1	2	3	4
役職をつけるなど責任ある仕事を任せる	1	2	3	4
高齢者に働きやすいように作業環境を変える	1	2	3	4
高齢者の雇用を意識した機械・設備の設置・改善	1	2	3	4
高齢者専用の職場をつくる	1	2	3	4
企業グループ内での高齢者活用の仕組みを作る	1	2	3	4

問6. あなたのこれまでの職場生活を振り返ると、下の表の各項目はどの程度あてはまりますか。最もあてはまる番号に○をしてください。

	あてはまる	ある程度あてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない
仕事の専門能力を高めるように努めてきた	1	2	3	4
部下を指導・育成する能力を高めるよう努めてきた	1	2	3	4
職場のチームワークを高めるよう努めてきた	1	2	3	4
自分の精通する仕事分野にこだわらず様々な仕事をしてきた	1	2	3	4

問8. 再雇用制度について、あるいは再雇用されて働くことについて、ご意見・ご要望がございましたら、ご自由にお書き下さい。

問 8 最後に、貴方自身についてお伺いします。

8－1. あなたの年齢は () 歳

8－2. 定年退職前のあなたの資格・職位は

1. 一般
2. 班長クラス
3. 組長クラス
4. 工長クラス
5. その他 ()

8－3. あなたの定年までの勤続年数は(1年未満の端数は切り捨ててお答え下さい)
() 年

8－4. 再雇用されてからどの程度の勤続ですか。
() 年 () ヶ月

質問は以上です。ご協力、ありがとうございました。

調査研究「生産現場における高齢者が活躍できる職場づくりと課題」

アンケートへのご協力をお願い

2008年1月

(財)中部産政研

理事長 東 正元

(財)中部産政研は、中部地区の主要な企業と労働組合が発起人となり、1988年に労働省（現 厚生労働省）から認可を受けて設立された研究機関で、企業労使がかかえる中長期的な課題を抽出し、実証的な調査研究活動に取り組んでおります。

今回、中部産政研では、『生産現場における高齢者が活躍できる職場づくりと課題』を研究テーマとして取り上げ、調査研究を進めております。

改正高齢者雇用安定法が2006年4月から施行され、企業は60歳定年退職者に対して希望があれば、基礎年金支給の開始年齢まで原則的に雇用継続することが義務づけられました。本格的な高齢社会の到来と若年労働力不足が見込まれる中で、高齢者雇用が継続的に増えていくことが想定されます。

雇用延長された高齢者の職場での仕事の状況・処遇・役割、および受け入れ職場での対応は、実際にはどのような状況になっているのでしょうか。継続雇用者のモチベーションを高め、積極的に役割を担ってもらう職場運営のあり方について、どのように考えるべきでしょうか。

そこで、アンケート等による調査研究を通じて、高齢者の継続雇用制度の導入に伴う職場管理上の課題と今後の対応策、さらには労使が果たす役割について検討・提言したいと考えています。

お忙しいところを誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、アンケートにご協力下さいますようお願い申し上げます。

ご回答にあたりましては、

- ・該当する番号を選んで○で囲み、（ ）のある問いは数字を記入して下さい。
- ・締切りは2月29日（金）です。期限厳守でお願いいたします。
- ・このアンケートは完全無記名式です。ご回答の内容は全て統計的に処理され、個別情報が外部に流出することは一切ございません。

なお、この調査についてご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせ下さい。

(財)中部産政研（正式名称：中部産業・労働政策研究会） 担当：矢辺

〒471-0833 豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3F

TEL：0565-27-2731 FAX：0565-27-2259

会社名をお
答え下さい

問 1 貴職場について、お伺いします。

問 1-1 貴職場のおもな担当職種はどれにあたりますか。(最も近いもの 1 つに○)

1	casting	6	成形加工	1 1	運輸・物流
2	鍛造	7	塗装	1 2	保全
3	機械加工	8	溶接	1 3	改善
4	部品組付	9	車両組立	1 4	その他()
5	プレス加工	1 0	検査・包装		

問 1-2 貴職場の人員数と構成について教えてください。

人数計		人
非正規従業員数		人
	うち再雇用者数	人
正規従業員数		人
	うち 40～49 歳層の人数	人
	うち 50～54 歳層の人数	人
	うち 55～59 歳層の人数	人

問 1-3 あなたの職場の主要な勤務形態は以下のどれですか。該当する番号に○を
してください。

勤務形態		○印
昼勤のみ		1
交 替 勤 務	昼夜 2 交替制	2
	連続 2 交替制	3
	3 交替制	4
	3 組 2 交替制	5
	その他 (具体的に :)	6
夜勤のみ		7

問 1－4 貴職場の主要な工程の作業の特徴をお伺いします（○印はいくつでも）。

1	繰り返し作業で、作業スピードはかなり速い
2	繰り返し作業であるが、作業スピードはそれほど速くはない。
3	体力の要る作業が多い。
4	目の疲れる作業が多い。
5	自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い。
6	自動化が進んでおり 普段の作業は部材の着脱と品質チェックである。
7	6に加えて、一部の作業者は「設備のチョコ停」にも対処する。

問 2 貴職場には 60 歳以上の再雇用者がいますか。

1. いる

2. いない

問 2－1 貴職場の 60 歳以上の再雇用者の勤務形態と勤務時間を教えてください。

（○印はいくつでも）

勤 務 形 態		○印
昼勤のみ		1
交 替 勤 務	昼夜 2 交替制	2
	連続 2 交替制	3
	3 交替制	4
	3 組 2 交替制	5
	その他（具体的に： ）	6
夜勤のみ		7

勤 務 時 間	○印
① フルタイム	
② 勤務日数は同じで 1 日当りの短時間勤務	
③ 勤務日数が少なく、1 日の勤務時間は同じ	
④ 勤務日数が少なく、1 日の勤務時間も短い	
⑤ 勤務日と時間帯を自由に設定するフレックス勤務	
⑦ その他（具体的に： ）	

問２－２ 貴職場で、再雇用者は主にどのような仕事を担当していますか。多い順に２つまであげてください。（該当する番号に○）

1	他の従業員と同じ仕事をしている
2	どちらかといえば補助的で単純な仕事をしている
3	どちらかといえば高い技能を必要とする難しい仕事をしている
4	流れ作業を避け自己完結的な仕事をしている
5	保全や機械管理など間接的な仕事をしている
6	欠員が出たときの応援要員として活用している
7	他の従業員の教育担当として仕事をしている
8	その他（ ）

問２－３ あなたは再雇用者の働きぶりについて、どのように思っていますか。
該当する番号に○をしてください。

	つよく そう思 う	そう 思う	そう思 わない	まったく そう思わ ない
モチベーションが高い	1	2	3	4
良き相談相手になってくれる	1	2	3	4
頼りにしている	1	2	3	4
知識・経験が豊富で職場で役に立っている	1	2	3	4
若い人たちにうまく溶け込んでいる	1	2	3	4
かつての上司・先輩なので、気を使ってしまう	1	2	3	4
文句ばかり言っている（言われる）	1	2	3	4

問２－４ あなたは職場にいる再雇用者に対して、何に留意していますか。当てはまる番号に○をしてください（○はいくつでも）

1	健康状態
2	勤務態度
3	欠勤や年休の取得状況
4	作業環境
5	職場の仲間との人間関係
6	仕事への意欲
7	再契約をするかどうか
8	その他（具体的に： ）

問3 現在再雇用者がいる職場はその実態を踏まえて、以下の問にお答えください。
(再雇用者がいない職場は今後再雇用者が増えることを想定して)

問3-1 再雇用者が増えることに伴って、職場にどのようなメリットがありますか、
(あるいはあると予想されますか)。①～⑥についてあてはまる右欄の番号
に○をつけてください。

	つよく そう思う	そう 思う	そう 思わない	まったく そう思わ ない
① 熟練技能が確保でき品質が維持できる	1	2	3	4
② 若い人に熟練技能が伝授できる	1	2	3	4
③ 再雇用者は仕事への意欲が高く職場に 良い影響をあたえる	1	2	3	4
④ 人件費が相対的に削減できる	1	2	3	4
⑤ 生産量に応じた人員調整などが可能と なる	1	2	3	4
⑥ 職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる 存在である	1	2	3	4

問3-2 高年齢者が増えることに伴って職場にどのような課題が発生していますか、
あるいは発生すると予想されますか。①～⑥についてあてはまる右欄の番号
に○をつけてください。

	つよく そう思う	そう 思う	そう 思わない	まったく そう思わ ない
① 勤務時間が異なり、要員管理が むずかしい	1	2	3	4
② 安全面において不安がある	1	2	3	4
③ 仕事への意欲が低く職場全体 のモラルが低下する	1	2	3	4
④ 作業スピードが遅く生産性が 下がりやすい	1	2	3	4
⑤ できる作業が限られておりロー テーションや配置転換がむ ずかしい	1	2	3	4
⑥ 担当作業に新設備や新技術を 導入しにくい	1	2	3	4

問4. 貴職場は、全体としてみても、再雇用者が活躍できる職場だと思いますか。あてはまる番号1つに○をつけてください。

1	強くそう思う
2	そう思う
3	そう思わない
4	まったくそう思わない

問5. あなたは再雇用者の受け入れについて、どう思っていますか。あてはまる番号1つに○をしてください。

1	今後、さらに受け入れたい
2	受け入れても構わない
3	受け入れは仕方がない
4	対策がとられれば構わない
5	受け入れはいやだ

問6. 今後、従業員の高齢化が進むと予想されます。高齢者向けに、会社にどのような対応してほしいと思いますか。あてはまる項目のすべてに○をしてください。

	つよく 望んで いる	望んで いる	あまり 望んで いない	全く望 んでい ない
正規従業員と同じ勤務形態が原則	1	2	3	4
とくに要望があれば夜間勤務からはずす	1	2	3	4
とくに要望があれば交替勤務からはずす	1	2	3	4
短時間など柔軟な勤務形態を導入	1	2	3	4
能力・成果に応じた賃金体系を導入	1	2	3	4
賃金額の見直しを行う	1	2	3	4
退職数年前から退職後を意識した教育訓練を実施	1	2	3	4
退職後でも新たな能力開発のために教育訓練を実施	1	2	3	4
50 歳台前半など早い段階から退職後を意識させるセミナーなどを行う	1	2	3	4
全社的に高年齢者を意識した新たな職域の開発	1	2	3	4
役職をつけるなど責任ある仕事を任せる	1	2	3	4
高年齢者に働きやすいように作業環境を変える	1	2	3	4
高年齢者の雇用を意識した機械・設備の設置・改善	1	2	3	4
高年齢者専用の職場をつくる	1	2	3	4
企業グループ内での高年齢者活用の仕組みを作る	1	2	3	4

問 7. 再雇用者の活用、課題、今後の対応策など、具体的な事例やご意見がありましたらご自由にお書き下さい。

問 8. 今後、職場に高齢の従業員が増えると予想されます。そのような時代に向けて、職場管理者として貴職場をどのような職場にしていきたいと考えていますか。自由にご意見をお書きください。

問 9. 貴方自身についてお伺いします。

9-1. あなたの年齢は () 歳

9-2. あなたの職位は

1. 班長クラス
2. 組長クラス
3. 工長クラス
4. その他 ()

9-3. あなたの勤続年数は (1 年未満の端数は切り捨ててお答え下さい。)
() 年

9-4. 現在の役職での経験年数は (1 年未満の端数は切り捨ててお答え下さい。)
() 年

9-5. 現在の段階で、あなたご自身は定年後何歳まで働きたいと考えていますか。

1. () 歳
2. 元気ならばいつまでも
3. まだ考えていない

9-6. 定年後、勤めたい職場について教えてください (○印は1つ)。

1. 現在の職場
2. 同じ企業における別の職場
3. 別の企業における職場
4. まだ決めていない

9-7. それは何故ですか。最も当てはまる番号に○をしてください。

1	慣れている仕事を続ければ楽だと思ふ
2	これまでの経験と知識を活かせる
3	知った顔があるのが安心
4	新しい仕事をしたい
5	特段の理由はない
6	まだ早いから

差し支えなければ、貴社名と職場名をご記入下さい

貴社名と職場名	
---------	--

質問は以上です。ご協力、ありがとうございました。

企業アンケート集計結果

配布数：全トヨタ労連傘下の製造企業 110 社

回答数:56 社

業種分類:機械・設備メーカー、車両組立メーカー、(自動車)部品メーカーその他

問1 定年制の有無

業 種	未記入	定年制あり	総 計
機械・設備		3	3
車両組立		7	7
部品	1	45	46
総 計	1	55	56

定年年齢

業 種	60 歳	未記入	総 計
機械・設備	3		3
車両組立	7		7
部品	44	2	46
総 計	54	2	56

問2 導入措置

業 種	再雇用制度
機械・設備	3
車両組立	7
部品	46
総 計	56

問3(1) 制度導入時期

業 種	改正施行 以前	施行に合わせ て新たに導入	改正法の施行に合 わせて変更	制度は以前からあるが、改 正法の水準に達していない	総 計
機械・設備	1		2		3
%	33.3		66.7		100.0
車両組立	1		5	1	7
%	14.3		71.4	14.3	100.0
部品	9	5	31	1	46
%	19.6	10.9	67.4	2.2	100.0
総 計	11	5	38	2	56
%	19.6	8.9	67.9	3.6	100.0

問3(2)選定基準の有無

業 種	あり	原則として希 望者全員	総 計
機械・設備	2	1	3
%	66.7	33.3	100.0
車両組立	6	1	7
%	85.7	14.3	100.0
部品	32	13	45
%	71.1	28.9	100.0
総 計	40	15	55
%	72.7	27.3	100.0

問3(3)基準の必須項目

業 種	健康状態	出勤率	能力評価	特定の技術や技能	チームワーク	後輩の指導ができる	その他	総 計
機械・設備	3	3	1	1	1	2		3
%	100.0	100.0	33.3	33.3	33.3	66.7	0.0	100.0
車両組立	7	4	2	1	4	1		7
%	100.0	57.1	28.6	14.3	57.1	14.3	0.0	100.0
部品	44	35	36	8	15	6	3	46
%	95.7	76.1	78.3	17.4	32.6	13.0	6.5	100.0
総 計	54	42	39	10	20	9	3	56
%	96.4	75.0	69.6	17.9	35.7	16.1	5.4	100.0

注:「その他」では職場の推薦、同意、会社が特に必要とする者。

問3(4) 雇用形態(複数回答)

業 種	正社員	嘱 託	パート・アルバイト	常用型の派遣社員	その他	企業数
機械・設備		3	2			3
%		100.0	66.7			100.0
車両組立		7				7
%		100.0				100.0
部品	1	41	6	5		46
%	2.2	89.1	13.0	10.9		100.0
総 計	1	51	8	5		56
%	1.8	91.1	14.3	10.9		100.0

問3(5) 雇用契約の期間(もっとも多いケースを一つ)

業 種	6ヶ月未満	6ヶ月以上1年未満	1年	1年を超える期間	期間を定めない	総 計
機械・設備			3			3
%			100.0			100.0
車両組立			6	1		7
%			85.7	14.3		100.0
部品	1	4	39	2		46
%	2.2	8.7	84.8	4.3		100.0
総 計	1	4	48	3		56
%	1.8	7.1	85.7	5.4		100.0

問3(6) 勤務場所と職務内容(複数回答)

業 種	退職前と同じ 事業所、同じ 職務	退職前と同じ 事業所、違う職 務	退職前と異な る事業所	関連の協力会 社や子会社	その他	企業数
機械・設備	3					3
%	100.0					100.0
車両組立	7	3				7
%	100.0	42.9				100.0
部品	44	17	8	4	2	46
%	95.7	37.0	17.4	8.7	4.3	100.0
総 計	54	20	8	4	2	56
%	96.4	35.7	14.3	7.1	3.6	100.0

注:「その他」は「状況による」ほか。

問3(7) 技能系継続雇用者の勤務形態(複数回答)

複数回答	昼勤のみ	昼夜2交 替制	連続2交 替制	3交替制	3組2交 替制	その他	夜勤のみ	企業数
機械・設備	3	3						3
%	100.0	100.0						
車両組立	7	7	5	1	1		1	7
%	100.0	100.0	71.4	14.3	14.3		14.3	100.0
部品	44	44	13	2	7			46
%	95.7	95.7	28.3	4.3	15.2			100.0
総 計	54	54	18	3	8		1	56
%	96.4	96.4	32.1	5.4	14.3		1.8	100.0

【多い形態】

機械・設備	1							3
%	33.3							100.0
車両組立	6	4	5		1		1	7
%	85.7	57.1	71.4		14.3		14.3	100.0
部品	30	23	12		7			46
%	65.2	50.0	26.1		15.2			100.0
総 計	37	27	17		8		1	56
%	66.1	48.2	30.4		14.3		1.8	100.0

問3(7) 勤務時間(複数回答)

業 種	フルタイム	勤務日数は同じで1日当 たりの短時間勤務	勤務日数が少なく、1 日の勤務時間は同じ	勤務日数が少なく、1 日の勤務時間も短い	企業数
機械・設備	3	1	2	2	3
%	100.0	33.3	66.7	66.7	100.0
車両組立	7	2	4		7
%	100.0	28.6	57.1		100.0
部品	45	17	6	3	46
%	97.8	37.0	13.0	6.5	100.0
総 計	55	20	12	5	56
%	98.2	35.7	21.4	8.9	100.0

注:「フレックス勤務」、「在宅勤務」、「その他」は回答なし。

【多い形態】

業 種	フルタイム	勤務日数は同じで1日当 たりの短時間勤務	勤務日数が少なく、1 日の勤務時間は同じ	勤務日数が少なく、1 日の勤務時間も短い	企業数
機械・設備	1	1		1	3
%	33.3	33.3		33.3	100.0
車両組立	6	2	4		7
%	85.7	28.6	57.1		100.0
部品	25	14	6	1	46
%	54.3	30.4	13.0	2.2	100.0
総 計	32	17	10	2	56
%	57.1	30.4	17.9	3.6	100.0

問3(8) 定年退職前と比べた年収(年金、社会保険料を含む)の割合

業 種	8～9割	6～7割	半分程度	3～4割	総 計
機械・設備		2		1	3
%		66.7		33.3	100.0
車両組立	1	2	4		7
%	14.3	28.6	57.1		100.0
部品		23	17	4	44
%		52.3	38.6	9.1	100.0
総 計	1	27	21	5	54
%	1.9	50.0	38.9	9.3	100.0

問3(9) 賞与の支給

業 種	支給しない	定額で全員 一律	個人ごとに差がある: 退職時の資格などで	個人ごとに差がある: 人事考課などを反映	総 計
機械・設備	1		1	1	3
%	33.3		33.3	33.3	100.0
車両組立		1	2	4	7
%		14.3	28.6	57.1	100.0
部品	6	11	13	15	45
%	13.3	24.4	28.9	33.3	100.0
総 計	7	12	16	20	55
%	12.7	21.8	29.1	36.4	100.0

問3(10) 退職金の支給

業 種	しない	する	総 計
機械・設備	3		3
%	100.0		100.0
車両組立	7		7
%	100.0		100.0
部品	41	2	43
%	95.3	4.7	100.0
総 計	51	2	53
%	96.2	3.8	100.0

問3(11) 賃金の決め方

業 種	一律同額	個人ごとに差が	総 計
機械・設備	2	1	3
%	66.7	33.3	100.0
車両組立	2	5	7
%	28.6	71.4	100.0
部品	21	24	45
%	46.7	53.3	100.0
総 計	25	30	55
%	45.5	54.5	100.0

問3(12) 賃金が同額ではない場合の考慮事項(複数回答)

業 種	退職時の賃金水準	年金の給付水準	高年齢者雇用継続給付の受給	個人ごとの人事考課	業界他社の賃金水準	担当業務の賃金相場	最低賃金	その他	個人ごとに差がある企業数
機械・設備		1		1		1			1
%		100.0		100.0		100.0			100.0
車両組立	3			3				1	5
%	60.0			60.0				20.0	100.0
部品	14		1	7			1	6	24
%	58.3		4.2	29.2			4.2	25.0	100.0
総 計	17	1	1	11		1	1	7	30
%	56.7	3.3	3.3	36.7		3.3	3.3	23.3	100.0

問3(13) 継続雇用の希望率(過去3年間のおおよその平均)

業 種	10%未満	10～30%	30～50%	50～70%	70～90%	90～100%	総 計
機械・設備				1		2	3
%				33.3		66.7	100.0
車両組立	1		2	2	2		7
%	14.3		28.6	28.6	28.6		100.0
部品	1	2	9	14	14	5	45
%	2.2	4.4	20.0	31.1	31.1	11.1	100.0
総 計	2	2	11	17	16	7	55
%	3.6	3.6	20.0	30.9	29.1	12.7	100.0

問3(14) 継続雇用希望率の今後の予想

業 種	上がる	やや上がる	ほぼ同じ	総 計
機械・設備		2	1	3
%		66.7	33.3	100.0
車両組立	1	3	3	7
%	14.3	42.9	42.9	100.0
部品	9	15	21	45
%	20.0	33.3	46.7	100.0
総 計	10	20	25	55
%	18.2	36.4	45.5	100.0

問3(13) 継続雇用の希望率

年収の割合	10%未満	10～30%	30～50%	50～70%	70～90%	90～100%	総 計
8～9割					1		1
%					100.0		100.0
6～7割	1	2	5	7	8	4	27
%	3.7	7.4	18.5	25.9	29.6	14.8	100.0
半分程度	1		6	7	6	1	21
%	4.8		28.6	33.3	28.6	4.8	100.0
3～4割				2	1	2	5
%				40.0	20.0	40.0	100.0
総 計	2	2	11	16	16	7	54
%	3.7	3.7	20.4	29.6	29.6	13.0	100.0

問3(15) 継続雇用制度の内容に関して説明する年齢

54 歳以下	55 歳	56 歳	57 歳	58 歳	59 歳	60 歳	61 歳以上	回答数	企業数
1	8	4	7	10	37	2	8	77	56
1.8%	14.3%	7.1%	12.5%	17.9%	66.1%	3.6%	14.3%	137.5%	100.0%

問3(16) 本人に制度活用意思を確認する年齢

54 歳以下	55 歳	56 歳	57 歳	58 歳	59 歳	60 歳	61 歳以上	回答数	企業数
0	2	2	2	4	49	3	1	63	56
0.0%	3.6%	3.6%	3.6%	7.1%	87.5%	5.4%	1.8%	112.5%	100.0%

問4 高齢者の活用の状況について

	既に実施中	検討中	まだ実施していない	総 計
正規従業員と同じ勤務形態が原則 %	50	3	3	56
	89.3	5.4	5.4	100.0
とくに要望があれば夜勤勤務からはずす %	27	10	17	54
	50.0	18.5	31.5	100.0
とくに要望があれば交代勤務からはずす %	26	10	17	53
	49.1	18.9	32.1	100.0
短時間勤務など柔軟な勤務形態を導入 %	28	11	17	56
	50.0	19.6	30.4	100.0
能力・成果に応じた賃金体系を導入 %	14	13	29	56
	25.0	23.2	51.8	100.0
賃金額の見直しを行う %	10	12	33	55
	18.2	21.8	60.0	100.0
退職数年前から退職後を意識した教育訓練を実施 %	7	12	37	56
	12.5	21.4	66.1	100.0
退職後でも新たな能力開発のために教育訓練を実施 %	3	10	43	56
	5.4	17.9	76.8	100.0
50歳代前半など早い段階から退職後を認識させるセミナーを行う %	10	14	32	56
	17.9	25.0	57.1	100.0
全社的に高齢者を意識した新たな職域の開発 %	2	13	41	56
	3.6	23.2	73.2	100.0
役職をつけるなど責任ある仕事を任せる %	4	8	44	56
	7.1	14.3	78.6	100.0
高齢者に働きやすいように作業環境を変える %	3	21	32	56
	5.4	37.5	57.1	100.0
高齢者の雇用を意識した機械・設備の設置・改善 %	2	14	40	56
	3.6	25.0	71.4	100.0
高齢者専用の職場をつくる %	2	5	49	56
	3.6	8.9	87.5	100.0
企業グループ内での高齢者活用の仕組みを作る %	3	11	42	56
	5.4	19.6	75.0	100.0

問5 高齢者雇用に関する考え方

	そう思う	どちらかとい えばそう思う	どちらかとい えばそう思わ ない	そう思わな い	総 計	思う2つ の計
ベテラン社員が増え品 質が向上する %	6 10.7	35 62.5	12 21.4	3 5.4	56 100.0	73.2
高齢者の熟練技能 が伝承される %	15 26.8	34 60.7	6 10.7	1 1.8	56 100.0	87.5
相対的に安い賃金で雇 用でき、人件費が節約 できる %	8 14.3	24 42.9	20 35.7	4 7.1	56 100.0	57.1
熟練労働力が確保でき る %	16 28.6	36 64.3	3 5.4	1 1.8	56 100.0	92.9
従業員のモラルが向上 する %	3 5.4	33 58.9	19 33.9	1 1.8	56 100.0	64.3
管理・監督職であった 人の処遇が難しい %	22 39.3	23 41.1	5 8.9	6 10.7	56 100.0	80.4
人員配置・仕事配分・ 業務調整などの対応が 難しい %	9 16.1	27 48.2	18 32.1	2 3.6	56 100.0	64.3
高齢者に合う仕事の 確保が難しい %	9 16.1	27 48.2	15 26.8	5 8.9	56 100.0	64.3
技能、技術の再訓練が 難しい %	9 16.1	22 39.3	21 37.5	4 7.1	56 100.0	55.4
勤務形態を決めること が難しい %	2 3.6	15 26.8	29 51.8	10 17.9	56 100.0	30.4
賃金水準を決めること が難しい %	3 5.4	12 21.4	32 57.1	9 16.1	56 100.0	26.8
高齢者の仕事への 意欲を維持・向上させ ることが難しい %	16 28.6	26 46.4	12 21.4	2 3.6	56 100.0	75.0
若・壮年層の仕事への 意欲が低下する %	1 1.8	3 5.4	35 62.5	17 30.4	56 100.0	7.1
管理・監督者の仕事負 荷が増える %	2 3.6	9 16.1	33 58.9	12 21.4	56 100.0	19.6
生産性の維持・低下防 止が難しい %	2 3.6	14 25.0	33 58.9	7 12.5	56 100.0	28.6
職場環境整備に新たな 設備投資コストがかか る %	1 1.8	14 25.0	34 60.7	7 12.5	56 100.0	26.8
若者の新規採用が抑 制される %	1 1.8	10 17.9	32 57.1	13 23.2	56 100.0	19.6

難しいと思われる課題のなかで、肯定的意見が半数を超える項目の多い順

「管理・監督職であった人の処遇が難しい」	80.4%
「高年齢者の仕事への意欲を維持・向上させることが難しい」	75.0%
「人員配置・仕事配分・業務調整などの対応が難しい」	64.3%
「高年齢者に合う仕事の確保が難しい」	64.3%
「技能・技術の再訓練が難しい」	55.4%

問6 過去3年間ににおける技能系従業員の定年退職者数、雇用確保者数

問6	2005 年度	2006 年度	2007 年度（見込みを含めて）
技能系定年退職者数	1642	2399	2667
指数	1.00	1.46	1.62
（内）雇用確保者数	465	1265	1522
割合%	28.3	52.7	57.1

再雇用者アンケート集計結果

問1－1 職場の担当職種

未記入	鋳造	鍛造	機械加工	部品加工	プレス加工	成形加工	塗装
6	51	7	51	40	5	11	10
溶接	車両組立	検査・包装	運輸・物流	保全	改善	その他	総計
8	10	50	57	55	76	115	552

注:「その他」の職種で比較的多いのは、事務、環境、教育、生産技術、安全衛生などである。

問4 高齢者が活躍できる職場か

	未記入	強くそう思う	そう思う	そう思わない	まったくそう思わない	総計	思うの2つの計
総計	1	62	344	136	9	552	73.6
%		11.2	62.3	24.6	1.6	100.0	

問1－1 職場の担当職種＊高齢者が活躍できる職場か

高齢者が活躍できる職場かどうか	鋳造	鍛造	機械加工	部品加工	プレス加工	成形加工	塗装
そう思う	32	3	39	22	2	7	6
%	62.7	42.9	76.5	55.0	40.0	63.6	60.0
そう思わない	19	4	12	18	3	4	4
%	37.3	57.1	23.5	45.0	60.0	36.4	40.0
総計	51	7	51	40	5	11	10
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
職種ごとの割合%	9.4	1.3	9.4	7.3	0.9	2.0	1.8

高齢者が活躍できる職場かどうか	溶接	車両組立	検査・包装	運輸・物流	保全	改善	その他	総計
そう思う	5	6	40	38	40	67	95	402
%	62.5	60.0	80.0	66.7	72.7	88.2	83.3	73.8
そう思わない	3	4	10	19	15	9	19	143
%	37.5	40.0	20.0	33.3	27.3	11.8	16.7	26.2
総計	8	10	50	57	55	76	114	545
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
職種ごとの割合%	1.5	1.8	9.2	10.5	10.1	13.9	20.9	100.0

問1-2 回答者の勤務形態(未記入を除く)*職場の勤務形態

本人 職場	昼勤のみ	昼夜2交 替制	連続2交 替制	3交替制	3組2交 替制	その他	総計	割合
昼勤のみ	230	2					232	45.8
%	99.1	0.9					100.0	
昼夜2交替制	56	43				2	101	19.9
%	55.4	42.6				2.0	100.0	
連続2交替制	23		99	1			123	24.3
%	18.7		80.5	0.8			100.0	
3交替制	7			35			42	8.3
%	16.7			83.3			100.0	
3組2交替制	3				2		5	1.0
%	60.0				40.0		100.0	
その他	1					3	4	0.8
%	25.0					75.0	100.0	
総計	320	45	99	36	2	5	507	100.0
%	63.1	8.9	19.5	7.1	0.4	1.0	100.0	

問1-2 回答者の勤務形態*高齢者が活躍できる職場か

高齢者が活躍 できる職場か	昼勤のみ	昼夜2交 替制	連続2交 替制	3交替制	3組2交 替制	その他	総計
そう思う	269	29	66	18	1	5	388
%	81.5	60.4	64.1	50.0	50.0	100.0	74.0
そう思わない	61	19	37	18	1		136
%	18.5	39.6	35.9	50.0	50.0		26.0
総計	330	48	103	36	2	5	524
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

問1ー3 勤務時間＊高齢者が活躍できる職場か

高齢者が活躍 できる職場か	フルタイム	勤務日数は同 じで1日あたり の短時間勤務	勤務日数が少 なく、1日の勤 務時間は同じ	フレックス 勤務	その他	総 計
そう思う	357	11	21	10	6	405
%	88.1	2.7	5.2	2.5	1.5	100.0
そう思わない	134	3	7	1		145
%	92.4	2.1	4.8	0.7		100.0
総計	491	14	28	11	6	550
%	89.3	2.5	5.1	2.0	1.1	100.0

問1ー4 勤務場所と職務内容＊高齢者が活躍できる職場か

高齢者が活躍 できる職場か	退職前と同じ 事業所、同じ 職務	退職前と同じ 事業所、違う 職務	退職前と異な る事業所	関連の協 力会社や 子会社	その他	総 計
そう思う	344	53	2	2	4	405
%	84.9	13.1	0.5	0.5	1.0	100.0
そう思わない	120	25				145
%	82.8	17.2				100.0
総計	464	78	2	2	4	550
%	84.4	14.2	0.4	0.4	0.7	100.0

問2－1 主に担当している仕事(多い順に2つまで)

問2－1 担当の仕事 B

問2－1担当の仕事 A	未 記 入	どちらか と言えば 補助的で 単純な仕 事	どちらか と言えば高 い技能を 必要とす る難しい 仕事	流れ作 業を避 け自己 完結的 な仕事	保全や 機械管 理など 間接的 な仕事	欠員が 出たと きの応 援要員 の仕事	他の従業 員の教育 担当とし ての仕事	その 他	総 計	縦 の 割合
他の従業員と同じ仕 事 %	185 54.1	35 10.2	47 13.7	29 8.5	16 4.7	5 1.5	16 4.7	9 2.6	342 100.0	62.2
どちらかと言えば補 助的で単純な仕 事 %	33 40.2		3 3.7	14 17.1	11 13.4	3 3.7	7 8.5	11 13.4	82 100.0	
どちらかと言えば高 い技能を必要とする 難しい仕事 %	12 30.0			5 12.5	9 22.5		9 22.5	5 12.5	40 100.0	7.3
流れ作業を避け自 己完結的な仕事 %	4 28.6				4 28.6		2 14.3	4 28.6	14 100.0	
保全や機械管理な ど間接的な仕事 %	12 70.6						3 17.6	2 11.8	17 100.0	3.1
欠員が出たときの応 援要員の仕事 %							1 50.0	1 50.0	2 100.0	
他の従業員の教育 担当として仕事 %	20 74.1							7 25.9	27 100.0	4.9
その他 %	26 100.0								26 100.0	
総 計	292	35	50	48	40	8	38	39	550	100.0
横の割合	53.1	6.4	9.1	8.7	7.3	1.5	6.9	7.1	100.0	

問2-1 主に担当している仕事(多い順に2つまで) * 高年齢者が活躍できる職場か

高年齢者が活躍できる職場かどうか	他の従業員と同じ仕事	どちらかと言えば補助的で単純な仕事	どちらかと言えば高い技能を必要とする難しい仕事	流れ作業を避け自己完結的な仕事	保全や機械管理など間接的な仕事	欠員が出たときの応援要員の仕事	他の従業員の教育担当としての仕事	その他	総計
そう思う	249	83	74	45	41	7	54	49	602
%	72.8	70.9	83.1	72.6	71.9	70.0	84.4	75.4	74.7
そう思わない	93	34	15	17	16	3	10	16	204
%	27.2	29.1	16.9	27.4	28.1	30.0	15.6	24.6	25.3
総計	342	117	89	62	57	10	64	65	806
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
回答者(550)に対する割合	62.2	21.3	16.2	11.3	10.4	1.8	11.6	11.8	146.5

問2-2 作業の特徴(複数回答) * 高年齢者が活躍できる職場か

高年齢者が活躍できる職場かどうか	繰り返し作業で、スピードはかなり速い	繰り返し作業であるが、作業スピードは速くない	体力のいる作業が多い	目の疲れる作業が多い	自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い	自動化が進んでおり普段の作業は部材の着脱と品質チェック	6に加えて、一部の作業者は「設備のチョコ停」にも対処する	その他
そう思う	31	85	51	116	256	18	20	577
%	47.0	63.0	61.4	72.5	80.0	51.4	54.1	69.0
そう思わない	35	50	32	44	64	17	17	259
%	53.0	37.0	38.6	27.5	20.0	48.6	45.9	31.0
総計	66	135	83	160	320	35	37	836
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
回答者(550)に対する割合	12.0	24.5	15.1	29.1	58.2	6.4	6.7	152.0

問2-3 仕事の変化 * 高年齢者が活躍できる職場か

高年齢者が活躍できる職場かどうか	大きく変わった	ある程度変わった	あまり変わらない	ほとんど変わらない	総 計
そう思う	29	54	84	236	403
%	69.0	72.0	71.8	75.4	73.7
そう思わない	13	21	33	77	144
%	31.0	28.0	28.2	24.6	26.3
総 計	42	75	117	313	547
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
横の割合	7.7	13.7	21.4	57.2	100.0

問2-4 働く意欲の変化 * 高年齢者が活躍できる職場か

高年齢者が活躍できる職場かどうか	強まった	変わらない	少し下がった	大きく下がった	総 計
そう思う	18	284	88	14	404
%	85.7	78.5	64.2	50.0	73.7
そう思わない	3	78	49	14	144
%	14.3	21.5	35.8	50.0	26.3
総 計	21	362	137	28	548
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
横の割合	3.8	66.1	25.0	5.1	100.0

問2-5 再雇用制度で働けることについての満足度 * 高年齢者が活躍できる職場か

高年齢者が活躍できる職場かどうか	非常に満足	ある程度満足	どちらとも言えない	あまり満足していない	不満がある	総 計
そう思う	96	221	63	17	7	404
%	85.7	78.1	59.4	53.1	50.0	73.9
そう思わない	16	62	43	15	7	143
%	14.3	21.9	40.6	46.9	50.0	26.1
総 計	112	283	106	32	14	547
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
横の割合	20.5	51.7	19.4	5.9	2.6	100.0

問3—1 再雇用の決め方＊再雇用の可能性

可能性 決め方	ほぼ確実に雇 用される	確実とは言い切れな いが可能性は高い	可能性は高く ない	可能性はほと んどない	総 計	縦の割合
原則として希望者全 員	176	143	1	2	322	59.7
%	54.7	44.4	0.3	0.6	100.0	
対象者について緩やかな 基準に適合するもの	43	146	3	1	193	35.8
%	22.3	75.6	1.6	0.5	100.0	
対象者について厳しい基 準に適合するもの	4	11	8	1	24	4.5
%	16.7	45.8	33.3	4.2	100.0	
総 計	223	300	12	4	539	100.0
%	41.4	55.7	2.2	0.7	100.0	

問3—1 再雇用者の決め方＊高年齢者が活躍できる職場か

高年齢者が活躍できる職 場かどうか	原則とし て希望者 全員	対象者に ついて緩 やかな基 準に適合 するもの	対象者に ついて厳し い基準に 適合するも の	総 計
そう思う	225	154	17	396
%	70.1	79.8	70.8	73.6
そう思わない	96	39	7	142
%	29.9	20.2	29.2	26.4
総 計	321	193	24	538
%	100.0	100.0	100.0	100.0

問3-3 再雇用制度の内容の説明と意思確認の時期

【内容の説明】

	54歳以下	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	総計
実施された時期	8	30	13	29	108	318	43	549
%	1.5	5.5	2.4	5.3	19.7	57.9	7.8	100.0
もっとも適切だと思う時期	9	50	8	43	153	256	15	534
%	1.7	9.4	1.5	8.1	28.7	47.9	2.8	100.0

【意思の確認】

実施された時期	3	20	10	24	66	374	47	544
%	0.6	3.7	1.8	4.4	12.1	68.8	8.6	100.0
もっとも適切だと思う時期	8	33	7	39	103	317	26	533
%	1.5	6.2	1.3	7.3	19.3	59.5	4.9	100.0

問3-4 説明項目

	受けた	受けていない	よく覚えていない	総計
就業形態	516	6	22	544
%	94.9	1.1	4.0	100.0
雇用期間	517	10	21	548
%	94.3	1.8	3.8	100.0
勤務時間	524	8	14	546
%	96.0	1.5	2.6	100.0
勤務場所	501	19	29	544
	92.1	3.5	4.4	100.0
担当する仕事の内容	485	30	30	545
%	89.0	5.5	5.5	100.0
給与、賞与	505	9	24	543
%	93.0	1.7	5.3	100.0
企業年金の受給見通し	440	23	71	534
%	82.4	4.3	13.3	100.0
公的給付の見通し	429	33	78	540
%	79.4	6.1	14.4	100.0
その他	47	5	29	81
%	58.0	6.2	35.8	100.0

注：「その他」の項目には、健康保険関係、有給休暇、組合員、正社員との違いなど。

問3-5 会社側の説明の評価

	大変分かりやすい	必要なことの説明はなされていた	説明されたが、十分とは言えない	不十分である	総計
総計	106	283	140	17	546
%	19.4	51.8	25.6	3.1	100.0

問3-6 再雇用の制度を利用した理由(複数回答)

	○の数	割合 %	回答者(550)に対する割合 %
年金が給付開始されるまでは働きたい	336	18.9	61.1
経済的にゆとりが必要	262	14.8	47.6
体力的にまだ働ける	434	24.4	78.9
自分の技能・知識を活かしたい	164	9.2	29.8
規則正しい生活をしたい	306	17.2	55.6
社会との関わりを持ちたい	100	5.6	18.2
残ってくれと職場から要請された	95	5.3	17.3
再雇用されている先輩に勧められた	43	2.4	7.8
その他	36	2.0	6.5
総計	1776	100.0	322.9

問3-7 家族との相談*再雇用制度で働ける満足度

満足度 家族相談	非常に満足	ある程度満足	どちらとも言えない	あまり満足していない	不満がある	総計	満足の割合	縦の割合
十分相談した	64	105	25	5	2	201	84.0	36.9
%	31.8	52.2	12.4	2.5	1.0	100.0		
ある程度相談した	31	148	65	20	6	270	66.3	49.5
%	11.5	54.8	24.1	7.4	2.2	100.0		
あまり相談しなかった	8	20	13	5	3	49	57.1	9.0
%	16.3	40.8	26.5	10.2	6.1	100.0		
全く相談しなかった	10	9	3	1	2	25	76.0	4.0
%	40.0	36.0	12.0	4.0	8.0	100.0		
総計	113	282	106	31	13	545	72.4	100.0
%	20.7	51.7	19.4	5.7	2.4	100.0		

問3-8 定年前との年収差 * 再雇用制度で働ける満足度

年収差 \ 満足度	非常に満足	ある程度満足	どちらとも言えない	あまり満足していない	不満がある	総計	満足の割合	縦の割合
定年前と同じ	2					2	100.0	0.4
%	100.0					100.0		
8～9割	1	2				3	100.0	0.6
%	33.3	66.7				100.0		
6～7割	16	36	10	1		63	82.5	11.6
%	25.4	57.1	15.9	1.6		100.0		
半分程度	50	131	53	10	4	248	73.0	45.6
%	20.2	52.8	21.4	4.0	1.6	100.0		
3～4割	2	8	2	1	3	16	69.3	39.0
%	19.8	49.5	18.9	9.0	2.8	100.0		
3割未満	2	8	2	1	3	16	62.5	2.9
%	12.5	50.0	12.5	6.3	18.8	100.0		
総計	113	282	105	31	13	544	72.6	100.0
%	20.8	51.8	19.3	5.7	2.4	100.0		

問3-9 自分自身の働きぶりについて * 高年齢者が活躍できる職場か

【モチベーションを高く保っている】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	そう思う	やや思う	やや違う	全く違う	総計
そう思う	55	243	86	2	386
%	85.9	78.1	58.9	40.0	73.4
そう思わない	9	68	60	3	140
%	14.1	21.9	41.1	60.0	26.6
総計	64	311	146	5	526
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
横の割合	12.2	59.1	27.8	1.0	100.0

【良き相談相手になっている】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	そう思う	やや思う	やや違う	全く違う	総計
そう思う	30	242	112	6	390
%	93.8	78.6	64.0	46.2	73.9
そう思わない	2	66	63	7	138
%	6.3	21.4	36.0	53.8	26.1
総計	32	308	175	13	528
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
横の割合	6.1	58.3	33.1	2.5	100.0

【頼りにされている】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	そう思う	やや思う	やや違う	全く違う	総 計
そう思う	36	229	122	4	391
%	87.8	78.2	67.0	33.3	74.1
そう思わない	5	64	60	8	137
%	12.2	21.8	33.0	66.7	25.9
総 計	41	293	182	12	528
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
横の割合	7.8	55.5	34.5	2.3	100.0

【自分の知識・経験が職場で役に立っている】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	そう思う	やや思う	やや違う	全く違う	総 計
そう思う	56	263	70	7	396
%	87.5	76.0	62.5	50.0	73.9
そう思わない	8	83	42	7	140
%	12.5	24.0	37.5	50.0	26.1
総 計	64	346	112	14	536
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
横の割合	11.9	64.6	20.9	2.6	100.0

【若い人たちにうまく溶け込むようにしている】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	そう思う	やや思う	やや違う	全く違う	総 計
そう思う	52	283	53	2	390
%	76.5	75.9	62.4	33.3	73.3
そう思わない	16	90	32	4	142
%	23.5	24.1	37.6	66.7	26.7
総 計	68	373	85	6	532
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
横の割合	12.8	70.1	16.0	1.1	100.0

【かつての部下たちに気を使わせないようにしている】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	そう思う	やや思う	やや違う	全く違う	総 計
そう思う	53	242	72	12	379
%	77.9	72.7	71.3	85.7	73.4
そう思わない	15	91	29	2	137
%	22.1	27.3	28.7	14.3	26.6
総 計	68	333	101	14	516
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
横の割合	13.2	64.5	19.6	2.7	100.0

【文句ばかり言わないようにしている】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	そう思う	やや思う	やや違う	全く違う	総 計
そう思う	87	253	41	9	390
%	71.3	74.0	74.5	100.0	73.9
そう思わない	35	89	14		138
%	28.7	26.0	25.5		26.1
総 計	122	342	55	9	528
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
横の割合	23.1	64.8	10.4	1.7	100.0

問3－10 再雇用制度への満足度＊高年齢者が活躍できる職場か

高年齢者が活躍できる職場かどうか	非常に満足	ある程度満足	どちらでもない	あまり満足していない	不満である	総 計	満足の割合
そう思う	39	200	94	57	14	404	59.2
%	9.7	49.5	23.3	14.1	3.5	100.0	
そう思わない	6	40	52	38	7	143	32.2
%	4.2	28.0	36.4	26.6	4.9	100.0	
総 計	45	240	146	95	21	547	52.1
%	8.2	43.9	26.7	17.4	3.8	100.0	

問3－11 不満の理由(複数回答)

	自分の 技能・ 知識が 活かさ れない	担当す る仕事 がきつ い	賃金水 準が低 すぎる	勤務形 態(交 替制) が合わ ない	労働時 間が長 い	作業環 境が悪 くて働 きにく い	職場の雰 囲気や人 間関係が 良くない	余剰扱い にされて いるよう な気がす る	その他	人数計
あまり満足して いない	17	25	90	10	21	12	17	21	3	95
%	17.9	26.3	94.7	10.5	22.1	12.6	17.9	22.1	3.2	100.0
不満である	3	5	21	3	4	2	4	5	2	21
%	14.3	23.8	100.0	14.3	19.0	9.5	19.0	23.8	9.5	100.0
計	20	30	111	13	25	14	21	26	5	116
%	17.2	25.9	95.7	11.2	21.6	12.1	18.1	22.4	4.3	100.0

問3－12 今後何歳まで再雇用を予定しているか * 高年齢者が活躍できる職場か

高年齢者が活躍で きる職場かどうか	61 歳	62 歳	63 歳	64 歳	65 歳	現時点で は決めて いない	総 計
そう思う	14	24	162	73	52	76	401
%	3.5	6.0	40.4	18.2	13.0	19.0	100.0
そう思わない	10	16	46	14	14	42	142
%	7.0	11.3	32.4	9.9	9.9	29.6	100.0
総 計	24	40	208	87	66	118	543
%	4.4	7.4	38.3	16.0	12.2	21.7	100.0

問3－13 再雇用者増加による職場のメリット

①熟練技能が確保でき品質が維持できる

高 年 齢 者 が 活躍できる職 場かどうか	強くそう思 う	そう思う	そう思わな い	全くそう思 わない	総 計	そう思う2 つの割合
そう思う	61	287	47	1	396	87.9
%	15.4	72.5	11.9	0.3	100.0	
そう思わない	8	93	33	4	138	73.2
%	5.8	67.4	23.9	2.9	100.0	
総 計	69	380	80	5	534	84.1
%	12.9	71.2	15.0	0.9	100.0	

②若い人に熟練技能が伝授できる

高年齢者が活躍できる職場かどうか	強く思う	そう思う	そう思わない	全くそう思わない	総計	そう思う2つの割合
そう思う	54	298	43	1	396	88.9
%	13.6	75.3	10.9	0.3	100.0	
そう思わない	10	89	34	5	138	71.7
%	7.2	64.5	24.6	3.6	100.0	
総計	64	387	77	6	534	84.5
%	12.0	72.5	14.4	1.1	100.0	

③高年齢者は仕事への意欲が高く職場に良い影響を与える

高年齢者が活躍できる職場かどうか	強く思う	そう思う	そう思わない	全くそう思わない	総計	そう思う2つの割合
そう思う	31	239	114	4	388	69.6
%	8.0	61.6	29.4	1.0	100.0	
そう思わない	5	59	72	5	141	45.4
%	3.5	41.8	51.1	3.5	100.0	
総計	36	298	186	9	529	63.1
%	6.8	56.3	35.2	1.7	100.0	

④人件費が相対的に削減できる

高年齢者が活躍できる職場かどうか	強く思う	そう思う	そう思わない	全くそう思わない	総計	そう思う2つの割合
そう思う	129	235	34		398	91.5
%	32.4	59.0	8.5		100.0	
そう思わない	52	72	14	1	139	89.2
%	37.4	51.8	10.1	0.7	100.0	
総計	181	307	48	1	537	90.9
%	33.7	57.2	8.9	0.2	100.0	

⑤生産量に応じた人員調整が可能となる

高年齢者が 活躍できる職 場かどうか	強くそう思 う	そう思う	そう思わな い	全くそう思 わない	総 計	そう思う2 つの割合
そう思う	36	214	131	7	388	64.4
%	9.3	55.2	33.8	1.8	100.0	
そう思わない	21	70	46	2	139	65.5
%	15.1	50.4	33.1	1.4	100.0	
総 計	57	284	177	9	527	64.7
%	10.8	53.9	33.6	1.7	100.0	

⑥職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる存在である

高年齢者が 活躍できる職 場かどうか	強くそう思 う	そう思う	そう思わな い	全くそう思 わない	総 計	そう思う2 つの割合
そう思う	50	246	95	3	394	75.1
%	12.7	62.4	24.1	0.8	100.0	
そう思わない	14	73	48	5	140	62.1
%	10.0	52.1	34.3	3.6	100.0	
総 計	64	319	143	8	534	71.7
%	12.0	59.7	26.8	1.5	100.0	

問3－14 再雇用者増加によって職場に発生する課題＊高年齢者が活躍できる職場か

①勤務時間が異なり、要員管理が難しい

高年齢者が 活躍できる職 場かどうか	強くそう思 う	そう思う	そう思わな い	全くそう思 わない	総 計	そう思う2 つの割合
そう思う	9	93	238	52	392	26.0
%	2.3	23.7	60.7	13.3	100.0	
そう思わない	5	34	87	11	137	28.5
%	3.6	24.8	63.5	8.0	100.0	
総 計	14	127	325	63	529	26.7
%	2.6	24.0	61.4	11.9	100.0	

②安全面において不満がある

高年齢者が活躍できる職場かどうか	強く思う	そう思う	そう思わない	全くそう思わない	総計	そう思う2つの割合
そう思う	4	53	257	76	390	14.6
%	1.0	13.6	65.9	19.5	100.0	
そう思わない	2	23	89	25	139	18.0
%	1.4	16.5	64.0	18.0	100.0	
総計	6	76	346	101	529	15.5
%	1.1	14.4	65.4	19.1	100.0	

③仕事への意欲が低く職場全体のモラルが低下する

高年齢者が活躍できる職場かどうか	強く思う	そう思う	そう思わない	全くそう思わない	総計	そう思う2つの割合
そう思う		41	287	64	392	10.5
%		10.5	73.2	16.3	100.0	
そう思わない	1	19	101	18	139	14.4
%	0.7	13.7	72.7	12.9	100.0	
総計	1	60	388	82	531	11.5
%	0.2	11.3	73.1	15.4	100.0	

④作業スピードが遅く生産性が下がりやすい

高年齢者が活躍できる職場かどうか	強く思う	そう思う	そう思わない	全くそう思わない	総計	そう思う2つの割合
そう思う	5	127	221	38	391	33.8
%	1.3	32.5	56.5	9.7	100.0	
そう思わない	5	43	79	12	139	34.5
%	3.6	30.9	56.8	8.6	100.0	
総計	10	170	300	50	530	34.0
%	1.9	32.1	56.6	9.4	100.0	

⑤できる作業が限られておりローテーションや配置転換が難しい

高年齢者が活躍できる職場かどうか	強く思う	そう思う	そう思わない	全くそう思わない	総計	そう思う2つの割合
そう思う	19	175	168	32	394	49.2
%	4.8	44.4	42.6	8.1	100.0	
そう思わない	12	70	50	6	138	59.4
%	8.7	50.7	36.2	4.3	100.0	
総計	31	245	218	38	532	51.9
%	5.8	46.1	41.0	7.1	100.0	

⑥担当作業に新設備や新技術を導入しにくい

高年齢者が 活躍できる職 場かどうか	強くそう思 う	そう思う	そう思わな い	全くそう思 わない	総 計	そう思う2 つの割合
そう思う	15	104	238	28	385	30.9
%	3.9	27.0	61.8	7.3	100.0	
そう思わない	5	52	74	7	138	41.3
%	3.6	37.7	53.6	5.1	100.0	
総 計	20	156	312	35	523	33.7
%	3.8	29.8	59.7	6.7	100.0	

問5 正規従業員と同じ勤務形態が原則＊高年齢者が活躍できる職場か

高年齢者が 活躍できる職 場かどうか	強く望んで いる	望んでい る	あまり望ん でいない	全く望んで いない	総 計	望んでい る2つの 割合
そう思う	31	183	152	23	389	55.0
%	8.0	47.0	39.1	5.9	100.0	
そう思わない	8	45	69	22	144	36.8
%	5.6	31.3	47.9	15.3	100.0	
総 計	39	228	221	45	533	50.1
%	7.3	42.8	41.5	8.4	100.0	

【とくに要望があれば夜間勤務からはずす】

高年齢者が 活躍できる職 場かどうか	強く望んで いる	望んでい る	あまり望ん でいない	全く望んで いない	総 計	望んでい る2つの 割合
そう思う	107	203	55	21	386	80.3
%	27.7	52.6	14.2	5.4	100.0	
そう思わない	43	72	24	3	142	81.0
%	30.3	50.7	16.9	2.1	100.0	
総 計	150	275	79	24	528	80.5
%	28.4	52.1	15.0	4.5	100.0	

【とくに要望があれば交替勤務からはずす】

高年齢者が 活躍できる職 場かどうか	強く望んで いる	望んでい る	あまり望ん でいない	全く望んで いない	総 計	望んでい る2つの 割合
そう思う	90	218	54	24	386	79.8
%	23.3	56.5	14.0	6.2	100.0	
そう思わない	39	74	25	4	142	79.6
%	27.5	52.1	17.6	2.8	100.0	
総 計	129	292	79	28	528	79.7
%	24.4	55.3	15.0	5.3	100.0	

【短時間など柔軟な勤務形態を導入】

高年齢者が 活躍できる職 場かどうか	強く望んで いる	望んでい る	あまり望ん でいない	全く望んで いない	総 計	望んでい る2つの 割合
そう思う	58	189	121	22	390	63.3
%	14.9	48.5	31.0	5.6	100.0	
そう思わない	40	65	33	5	143	73.4
%	28.0	45.5	23.1	3.5	100.0	
総 計	98	254	154	27	533	66.0
%	18.4	47.7	28.9	5.1	100.0	

【能力・成果に応じた賃金体系を導入】

高年齢者が 活躍できる職 場かどうか	強く望んで いる	望んでい る	あまり望ん でいない	全く望んで いない	総 計	望んでい る2つの 割合
そう思う	78	214	87	16	395	73.9
%	19.7	54.2	22.0	4.1	100.0	
そう思わない	43	76	20	3	142	83.8
%	30.3	53.5	14.1	2.1	100.0	
総 計	121	290	107	19	537	76.5
%	22.5	54.0	19.9	3.5	100.0	

【賃金額の見直しを行う】

高年齢者が 活躍できる職 場かどうか	強く望んで いる	望んでい る	あまり望ん でいない	全く望んで いない	総 計	望んでい る2つの 割合
そう思う	134	200	55	6	395	84.6
%	33.9	50.6	13.9	1.5	100.0	
そう思わない	59	77	7	1	144	94.4
%	41.0	53.5	4.9	0.7	100.0	
総 計	193	277	62	7	539	87.2
%	35.8	51.4	11.5	1.3	100.0	

【退職数年前から退職後を意識した教育訓練を実施】

高年齢者が 活躍できる職 場かどうか	強く望んで いる	望んでい る	あまり望ん でいない	全く望んで いない	総 計	望んでい る2つの 割合
そう思う	29	178	172	16	395	52.4
%	7.3	45.1	43.5	4.1	100.0	
そう思わない	19	63	52	9	143	57.3
%	13.3	44.1	36.4	6.3	100.0	
総 計	48	241	224	25	538	53.7
%	8.9	44.8	41.6	4.6	100.0	

【退職後でも新たな能力開発の為の教育訓練を実施】

高年齢者が 活躍できる職 場かどうか	強く望んで いる	望んでい る	あまり望ん でいない	全く望んで いない	総 計	望んでい る2つの 割合
そう思う	25	135	217	15	392	40.8
%	6.4	34.4	55.4	3.8	100.0	
そう思わない	10	55	70	9	144	45.1
%	6.9	38.2	48.6	6.3	100.0	
総 計	35	190	287	24	536	42.0
%	6.5	35.4	53.5	4.5	100.0	

【50歳台前半など早い段階から退職後を意識させるセミナーなどを行う】

高年齢者が 活躍できる職 場かどうか	強く望んで いる	望んでい る	あまり望ん でいない	全く望んで いない	総 計	望んでい る2つの 割合
そう思う	31	189	157	16	393	56.0
%	7.9	48.1	39.9	4.1	100.0	
そう思わない	13	69	56	6	144	56.9
%	9.0	47.9	38.9	4.2	100.0	
総 計	44	258	213	22	537	56.2
%	8.2	48.0	39.7	4.1	100.0	

【全社的に高年齢者を意識した新たな職域の開発】

高年齢者が 活躍できる職 場かどうか	強く望んで いる	望んでい る	あまり望ん でいない	全く望んで いない	総 計	望んでい る2つの 割合
そう思う	60	242	81	10	393	76.8
%	15.3	61.6	20.6	2.5	100.0	
そう思わない	29	85	29	1	144	79.2
%	20.1	59.0	20.1	0.7	100.0	
総 計	89	327	110	11	537	77.5
%	16.6	60.9	20.5	2.0	100.0	

【役職をつけるなど責任ある仕事を任せる】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	全く望んでいない	総計	望んでいる2つの割合
そう思う	11	78	249	53	391	22.8
%	2.8	19.9	63.7	13.6	100.0	
そう思わない	4	26	104	9	143	21.0
%	2.8	18.2	72.7	6.3	100.0	
総計	15	104	353	62	534	22.3
%	2.8	19.5	66.1	11.6	100.0	

【高年齢者に働きやすいように作業環境を変える】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	全く望んでいない	総計	望んでいる2つの割合
そう思う	98	241	48	6	393	86.3
%	24.9	61.3	12.2	1.5	100.0	
そう思わない	55	79	8	2	144	93.1
%	38.2	54.9	5.6	1.4	100.0	
総計	153	320	56	8	537	88.1
%	28.5	59.6	10.4	1.5	100.0	

【高年齢者の雇用を意識した機械・設備の設置・改善】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	全く望んでいない	総計	望んでいる2つの割合
そう思う	69	242	73	7	391	79.5
%	17.6	61.9	18.7	1.8	100.0	
そう思わない	50	70	20	3	143	83.9
%	35.0	49.0	14.0	2.1	100.0	
総計	119	312	93	10	534	80.7
%	22.3	58.4	17.4	1.9	100.0	

【高年齢者専用の職場をつくる】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	全く望んでいない	総計	望んでいる2つの割合
そう思う	48	131	179	35	393	45.5
%	12.2	33.3	45.5	8.9	100.0	
そう思わない	39	54	41	9	143	65.0
%	27.3	37.8	28.7	6.3	100.0	
総計	87	185	220	44	536	50.7
%	16.2	34.5	41.0	8.2	100.0	

【企業グループ内での高年齢者活用の仕組みを作る】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	全く望んでいない	総計	望んでいる2つの割合
そう思う	53	240	87	14	394	74.4
%	13.5	60.9	22.1	3.6	100.0	
そう思わない	42	73	26	2	143	80.4
%	29.4	51.0	18.2	1.4	100.0	
総計	95	313	113	16	537	76.0
%	17.7	58.3	21.0	3.0	100.0	

問5「高年齢者が活躍できる職場だと思わない」再雇用者が、会社への対応を多く望んでいる順。

①「賃金額の見直しを行う」	94.4%
②「高年齢者に働きやすいように作業環境を変える」	93.1%
③「高年齢者の雇用を意識した機械・設備の設置・改善」	83.9%
④「能力・成果に応じた賃金体系を導入」	83.8%
⑤「とくに要望があれば夜間勤務からはずす」	81.0%
⑥「企業グループ内での高年齢者活用の仕組みを作る」	80.4%
⑦「とくに要望があれば交替勤務からはずす」	79.6%
⑧「全社的に高年齢者を意識した新たな職域の開発」	79.2%
⑨「短時間など柔軟な勤務形態を導入」	73.4%
⑩「高年齢者専用の職場をつくる」	65.0%
⑪「退職数年前から退職後を意識した教育訓練を実施」	57.3%
⑫「50歳代前半など早い段階から退職後を意識させるセミナーなどを行う」	56.9%
⑬「退職後でも新たな能力開発のために教育訓練を実施」	45.1%
⑭「正規従業員と同じ勤務形態が原則」	36.8%
⑮「役職をつけるなど責任ある仕事を任せる」	21.0%

問6 これまでの職場生活 * 高年齢者が活躍できる職場か

【仕事の専門能力を高めるように努めてきた】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	あてはまる	ある程度あてはまる	あまりあてはまらない	全くあてはまらない	総計	あてはまる2つの割合
そう思う	127	226	40	3	396	89.1
%	32.1	57.1	10.1	0.8	100.0	
そう思わない	39	76	24	5	144	79.9
%	27.1	52.8	16.7	3.5	100.0	
総計	166	302	64	8	540	86.7
%	30.7	55.9	11.9	1.5	100.0	

【部下を指導・育成する能力を高めるように努めてきた】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	あてはまる	ある程度あてはまる	あまりあてはまらない	全くあてはまらない	総計	あてはまる2つの割合
そう思う	91	209	82	9	391	76.7
%	23.3	53.5	21.0	2.3	100.0	
そう思わない	35	76	25	8	144	77.1
%	24.3	52.8	17.4	5.6	100.0	
総計	126	285	107	17	535	76.8
%	23.6	53.3	20.0	3.2	100.0	

【職場のチームワークを高めるよう努めてきた】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	あてはまる	ある程度あてはまる	あまりあてはまらない	全くあてはまらない	総計	あてはまる2つの割合
そう思う	129	227	38	1	395	90.1
%	32.7	57.5	9.6	0.3	100.0	
そう思わない	43	81	18	2	144	86.1
%	29.9	56.3	12.5	1.4	100.0	
総計	172	308	56	3	539	89.1
%	31.9	57.1	10.4	0.6	100.0	

【自分の精通する仕事分野にこだわらず様々な仕事をしてきた】

高年齢者が活躍できる職場かどうか	あてはまる	ある程度あてはまる	あまりあてはまらない	全くあてはまらない	総計	あてはまる2つの割合
そう思う	97	211	88	2	398	77.4
%	24.4	53.0	22.1	0.5	100.0	
そう思わない	40	71	32	1	144	77.1
%	27.8	49.3	22.2	0.7	100.0	
総計	137	282	120	3	542	77.3
%	25.3	52.0	22.1	0.6	100.0	

問 8－1 回答者の年齢＊高年齢者が活躍できる職場か

高年齢者が活躍できる職場かどうか	59 歳	60 歳	61 歳	62 歳	63 歳	64 歳	65 歳	総 計	
そう思う	1	171	133	81	10	6	2	404	
%	100.0	74.0	70.7	80.2	55.6	75.0	100.0	73.6	
そう思わない		60	55	20	8	2		145	
%		26.0	29.3	19.8	44.4	25.0		26.4	
総 計	1	231	188	101	18	8	2	549	
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
横の割合	%	0.2	42.1	34.2	18.4	3.3	1.5	0.4	100.0

問8－2 定年前の役職＊高年齢者が活躍できる職場か

高年齢者が活躍できる職場かどうか	一般	班長クラス	組長クラス	工長	その他	総 計
そう思う %	126	85	119	65	9	404
	70.8	68.5	78.8	74.7	100.0	73.6
そう思わない %	52	39	32	22		145
	29.2	31.5	21.2	25.3		26.4
総 計	178	124	151	87	9	549
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
横の割合 %	32.4	22.6	27.5	15.8	1.6	100.0

問8－3 定年までの勤続年数＊高年齢者が活躍できる職場か

高年齢者が活躍できる職場かどうか	平均 (年)
そう思う	35.2
そう思わない	34.6
総 計	35.1

問8－4 再雇用されてからの月数:階級区分＊高年齢者が活躍できる職場か

高年齢者が活躍できる職場かどうか	11ヶ月未満	12～23ヶ月	24～35ヶ月	36～47ヶ月	48ヶ月以上	総 計	
そう思う	181	136	68	13	8	406	
%	74.5	70.8	77.3	68.4	88.9	73.7	
そう思わない	62	56	20	6	1	145	
%	25.5	29.2	22.7	31.6	11.1	26.3	
総 計	243	192	88	19	9	551	
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
横の割合	%	44.1	34.8	16.0	3.4	1.6	100.0

管理監督者向けアンケート集計結果

問4 再雇用者が活躍できる職場か

	つよくそう 思う	そう思う	そう思わ ない	まったく思わ ない	総 計
総 計	28	253	201	22	504
%	5.6	50.2	39.9	4.4	100.0

問 1－1 主な職種

	未記入	鋳造	鍛造	機械加工	部品加工	プレス加工	成形加工	塗装
総 計	4	27	10	71	68	14	12	22
%	0.8	5.4	2.0	14.1	13.5	2.8	2.4	4.4

	溶接	車両組立	検査・包装	運輸・物流	保全	改善	その他	総 計
総 計	27	35	43	42	47	33	49	504
%	5.4	6.9	8.5	8.3	9.3	6.5	9.7	100.0

注:「その他」の職場として、人事・教育・事務 9 件、安全衛生・環境 4 件、金型・治工具製作 4 件、生産設備・技術 3 件、品質 3 件など

問1－1 主な職種 * 問4 高齢者が活躍できる職場かどうか

再雇用者が 活躍できる 職場か	未記入	鋳造	鍛造	機械加工	部品加工	プレス加工	成形加工	塗装
思う	1	12	5	34	27	10	3	13
%	25.0	44.4	50.0	47.9	39.7	71.4	25.0	59.1
思わない	3	15	5	37	41	4	9	9
%	75.0	55.6	50.0	52.1	60.3	28.6	75.0	40.9
総計	4	27	10	71	68	14	12	22
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
再雇用者が 活躍できる 職場か	溶接	車両組 立	検査・包 装	運輸・物 流	保全	改善	その他	総 計
思う	9	12	31	24	34	25	41	282
%	33.3	34.3	72.1	57.1	72.3	75.8	83.7	55.8
思わない	18	23	12	18	13	8	8	223
%	66.7	65.7	27.9	42.9	27.7	24.2	16.3	44.2
総 計	27	35	43	42	47	33	49	504
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

注:「その他」の職場として、人事・教育・事務 9 件、安全衛生・環境 4 件、金型・治工具製作 4 件、生産設備・技術 3 件、品質 3 件など

問1ー2 職場の平均人員

	未記入	鋳造	鍛造	機械加工	部品加工	プレス加工	成形加工	塗装
非正規従業員	11.0	32.6	20.7	31.2	32.8	14.0	47.4	41.1
％	39.6	33.0	18.7	31.0	33.9	20.0	32.3	42.0
うち再雇用者	1.5	1.6	5.9	3.7	2.2	2.9	2.3	2.8
％	5.4	1.7	5.3	3.7	2.3	4.1	1.5	2.8
正規従業員	16.8	66.1	90.2	69.3	63.8	56.1	99.3	56.7
％	60.4	67.0	81.3	69.0	66.1	80.0	67.7	58.0
うち 40 ～ 49 歳	4.0	13.5	21.9	17.1	12.6	12.4	51.9	9.2
％	14.4	13.7	19.7	17.1	13.1	17.7	35.4	9.4
うち 50 ～ 54 歳	0.8	3.9	8.2	5.4	4.3	4.5	7.8	1.9
％	2.7	3.9	7.4	5.4	4.4	6.4	5.3	1.9
うち 55 ～ 59 歳	2.8	6.0	10.4	5.4	3.1	10.4	8.4	2.3
％	9.9	6.1	9.4	5.3	3.2	14.8	5.7	2.3
従業員計	27.8	98.6	110.9	100.5	96.5	70.1	146.8	97.8
％	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

	溶接	車両組立	検査・包装	運輸・物流	保全	改善	その他	総 計
非 正 規 従 業 員	37.8	31.4	8.6	15.4	1.6	1.9	4.0	21.3
％	37.4	31.6	23.5	33.0	5.8	11.4	21.7	30.6
うち再雇用者	1.6	2.2	1.2	1.4	1.1	1.8	1.4	2.1
％	1.5	2.2	3.3	3.0	4.0	10.4	7.3	3.0
正規従業員	63.3	67.9	27.8	31.1	26.8	15.0	14.6	48.2
％	62.6	68.4	76.5	67.0	94.2	88.6	78.3	69.4
うち 40 ～ 49 歳	12.3	14.7	7.1	8.9	7.7	4.4	4.7	11.8
％	12.1	14.8	19.5	19.2	27.0	25.9	25.2	17.0
うち 50 ～ 54 歳	5.6	6.2	2.1	3.3	2.7	2.1	1.4	3.8
％	5.6	6.3	5.8	7.0	9.4	12.2	7.3	5.5
うち 55 ～ 59 歳	5.3	5.5	2.8	3.9	2.6	3.1	3.1	4.3
％	5.2	5.5	7.7	8.3	9.1	18.2	16.6	6.2
従業員計	101.1	99.3	36.4	46.5	28.4	16.9	18.6	69.5
％	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

問1ー3 職場の主な勤務形態＊再雇用が活躍できる職場か

主な勤務形態 (複数回答)	再雇用者が活躍できる職場か			職場計(504) に対する割合
	思う	思わない	総計	
昼勤のみ	141	34	175	34.7
％	80.6	19.4	100.0	
昼夜2交替制	74	79	153	30.4
％	48.4	51.6	100.0	
連続2交替制	61	105	166	32.9
％	36.7	63.3	100.0	
3交替制	23	17	40	7.9
％	57.5	42.5	100.0	
3組2交替制	9	9	18	3.6
％	50.0	50.0	100.0	
その他	3	1	4	0.8
％	75.0	25.0	100.0	
総 計	311	245	556	110.3

問1ー4 作業の特徴＊再雇用者が活躍できる職場か

作業の特徴(複数回答)	再雇用者が活躍できる職場か			職場計(504)に対する割合
	思う	思わない	総計	
繰り返し作業で、作業スピードがかなり速い	47	120	167	33.1
%	28.1	71.9	100.0	
繰り返し作業であるが、作業スピードはそれほど速くない	73	60	133	26.4
%	54.9	45.1	100.0	
体力の要る作業が多い	71	110	181	35.9
%	39.2	60.8	100.0	
目の疲れる作業が多い	101	98	199	39.5
%	50.8	49.2	100.0	
自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い	164	71	235	46.5
%	69.8	30.2	100.0	
自動化が進んでおり普通の作業は部材の着脱と品質のチェックである	31	36	67	13.3
%	46.3	53.7	100.0	
6に加えて、一部の作業者は「設備のチョコ停」にも対処する	36	57	93	18.5
%	38.7	61.3	100.0	

問2ー1 再雇用者の勤務形態＊再雇用者が活躍できる職場か

勤務形態 (複数回答)	再雇用者が活躍できる職場か			割合
	思う	思わない	総計	
昼勤のみ	173	88	261	59.5
%	66.3	33.7	100.0	
昼夜2交替制	31	37	68	15.5
%	45.6	54.4	100.0	
連続2交替制	37	53	90	20.5
%	41.1	58.9	100.0	
3交替制	9	7	16	3.6
%	56.3	43.8	100.0	
3組2交替制	2	0	2	0.5
%	100.0	0.0	100.0	
その他	2	0	2	0.5
%	100.0	0.0	100.0	
夜勤のみ	0	0	0	
計	254	185	439	100.0
%	57.9	42.1	100.0	

問2 再雇用者がいるか＊職種

職種 有無	鋳造	鍛造	機械加工	部品加工	プレス加工	成形加工	塗装	
いる	18	8	50	51	13	9	17	
%	66.7	80.0	70.4	75.0	92.9	75.0	77.3	
いない	8	2	21	17	1	3	4	
%	29.6	20.0	29.6	25.0	7.1	25.0	18.2	
総計	27	10	71	68	14	12	22	
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
職種 有無	溶接	車両組立	検査・包装	運輸・物流	保全	改善	その他	総計
いる	19	17	31	33	35	29	39	369
%	70.4	48.6	72.1	78.6	74.5	87.9	79.6	73.8
いない	8	18	12	7	12	3	10	126
%	29.6	51.4	27.9	16.7	25.5	9.1	20.4	25.2
総計	27	35	43	42	47	33	49	500
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

問2 再雇用者の有無＊再雇用者が活躍できる職場か

再雇用者の有無	再雇用者が活躍できる職場か			割合
	思う	思わない	総計	
いる	223	148	371	74.6
%	60.1	39.9	100.0	
いない	52	74	126	25.4
%	41.3	58.7	100.0	
総計	275	222	497	100.0
%	55.3	44.7	100.0	

問2－1 再雇用者の勤務形態と勤務時間＊再雇用者が活躍できる職場か

問2－1 再雇用者の勤務時間	再雇用者が活躍できる職場か			割合
	思う	思わない	総計	
フルタイム	208	147	355	86.4
%	58.6	41.4	100.0	
勤務日数は同じ1日当りの短時間勤務	5	6	11	2.7
%	45.5	54.5	100.0	
勤務日数が少なく、1日の勤務時間は同じ	23	5	28	6.8
%	82.1	17.9	100.0	
勤務日数が少なく、1日の勤務時間も短い	2	1	3	0.7
%	66.7	33.3	100.0	
勤務時間と時間帯を自由に設定するフレックス	7	0	7	1.7
%	100.0	0.0	100.0	
その他	4	3	7	1.7
%	57.1	42.9	100.0	
計	249	162	411	100.0
%	60.6	39.4	100.0	

注:「その他」は、精機従業員と同じ、3日勤務、残業なし、残業35hなど

問2-2 再雇用者の仕事＊再雇用者が活躍できる職場か

問2-2 再雇用者の仕事 (多い順に2つ)	再雇用者が活躍できる職場か			割合
	思う	思わない	総計	
他の従業員と同じ仕事	175	101	276	46.2
%	63.4	36.6	100.0	
どちらかといえば補助的で単純な仕事	44	50	94	15.7
%	46.8	53.2	100.0	
どちらかといえば高い技能を必要とする 難しい仕事	44	18	62	10.4
%	71.0	29.0	100.0	
流れ作業を避け自己完結的な仕事	33	29	62	10.4
%	53.2	46.8	100.0	
保全や機械管理など間接的な仕事	15	12	27	4.5
%	55.6	44.4	100.0	
欠員が出たときの応援要員として活用	1	3	4	0.7
%	25.0	75.0	100.0	
他の従業員の教育担当	39	10	49	8.2
%	79.6	20.4	100.0	
その他	17	7	24	4.0
%	70.8	29.2	100.0	
計	368	230	598	100.0
%	61.5	38.5	100.0	

注:「その他」には工程改善、精密測定など具体的な仕事がかかれていた。

問2-3 再雇用者の働きぶり＊再雇用者が活躍できる職場か

【モチベーションが高い】

再雇用者が活躍できる職場か	そう思う	やや思う	やや違う	まったく違う	総計	思うの計
思う	19	127	91	2	239	61.1
%	7.9	53.1	38.1	0.8	100.0	
思わない	9	57	83	11	160	41.3
%	5.6	35.6	51.9	6.9	100.0	
総計	28	184	174	13	399	53.1
%	7.0	46.1	43.6	3.3	100.0	

【良き相談相手になってくれる】

再雇用者が活躍できる職場か	そう思う	やや思う	やや違う	まったく違う	総計	思うの計
思う	24	150	58	5	237	73.4
%	10.1	63.3	24.5	2.1	100.0	
思わない	10	63	74	12	159	45.9
%	6.3	39.6	46.5	7.5	100.0	
総 計	34	213	132	17	396	62.4
%	8.6	53.8	33.3	4.3	100.0	

【頼りにしている】

再雇用者が活躍できる職場か	そう思う	やや思う	やや違う	まったく違う	総計	そう思うの計
思う	38	155	40	4	237	81.4
%	16.0	65.4	16.9	1.7	100.0	
思わない	15	72	62	11	160	54.4
%	9.4	45.0	38.8	6.9	100.0	
総 計	53	227	102	15	397	70.5
%	13.4	57.2	25.7	3.8	100.0	

【知識・経験が豊富で職場で役に立っている】

再雇用者が活躍できる職場か	そう思う	やや思う	やや違う	まったく違う	総計	思うの計
思う	51	167	19	3	240	90.8
%	21.3	69.6	7.9	1.3	100.0	
思わない	15	74	59	11	159	56.0
%	9.4	46.5	37.1	6.9	100.0	
総 計	66	241	78	14	399	76.9
%	16.5	60.4	19.5	3.5	100.0	

【若い人たちにうまく溶け込んでいる】

再雇用者が活躍できる職場か	そう思う	やや思う	やや違う	まったく違う	総計	思うの計
思う	31	166	39	1	237	83.1
%	13.1	70.0	16.5	0.4	100.0	
思わない	17	83	53	6	159	62.9
%	10.7	52.2	33.3	3.8	100.0	
総 計	48	249	92	7	396	75.0
%	12.1	62.9	23.2	1.8	100.0	

【かつての上司・先輩なので、気を使ってしまう】

再雇用者が活躍できる職場か	そう思う	やや思う	やや違う	まったく違う	総計	思うの計
思う	4	55	149	29	237	24.9
%	1.7	23.2	62.9	12.2	100.0	
思わない	5	34	99	21	159	24.5
%	3.1	21.4	62.3	13.2	100.0	
総 計	9	89	248	50	396	24.7
%	2.3	22.5	62.6	12.6	100.0	

【文句ばかり言っている(言われる)】

再雇用者が活躍できる職場か	そう思う	やや思う	やや違う	まったく違う	総計	思うの計
思う		22	142	73	237	9.3
%	0.0	9.3	59.9	30.8	100.0	
思わない	3	18	101	37	159	13.2
%	1.9	11.3	63.5	23.3	100.0	
総 計	3	40	243	110	396	10.9
%	0.8	10.1	61.4	27.8	100.0	

問3-1 再雇用者が増えることによる職場のメリット*再雇用者が活躍できる職場か(未記入除く)

①熟練技能が確保でき品質が維持できる

再雇用者が活躍できる職場か	つよくそう思う	そう思う	そう思わない	まったく思わない	総計	そう思うの計
思う	26	183	63	2	274	76.3
%	9.5	66.8	23.0	0.7	100.0	
思わない	6	86	105	17	214	43.0
%	2.8	40.2	49.1	7.9	100.0	
総計	32	269	168	19	488	61.7
%	6.6	55.1	34.4	3.9	100.0	

②若い人に熟練技能が伝授できる

再雇用者が活躍できる職場か	つよくそう思う	そう思う	そう思わない	まったく思わない	総計	そう思うの計
思う	42	200	32	1	275	88.0
%	15.3	72.7	11.6	0.4	100.0	
思わない	8	109	89	11	217	53.9
%	3.7	50.2	41.0	5.1	100.0	
総計	50	309	121	12	492	73.0
%	10.2	62.8	24.6	2.4	100.0	

③再雇用者は仕事への意欲が高く職場に良い影響を与える

再雇用者が活躍できる職場か	つよくそう思う	そう思う	そう思わない	まったく思わない	総計	そう思うの計
思う	13	131	124	5	273	52.7
%	4.8	48.0	45.4	1.8	100.0	
思わない	3	43	149	18	213	21.6
%	1.4	20.2	70.0	8.5	100.0	
総計	16	174	273	23	486	39.1
%	3.3	35.8	56.2	4.7	100.0	

④人件費が相対的に削減できる

再雇用者が活躍できる職場か	つよくそう思う	そう思う	そう思わない	まったく思わない	総計	そう思うの計
思う	11	150	99	12	272	59.2
%	4.0	55.1	36.4	4.4	100.0	
思わない	9	105	84	16	214	53.3
%	4.2	49.1	39.3	7.5	100.0	
総計	20	255	183	28	486	56.6
%	4.1	52.5	37.7	5.8	100.0	

⑤生産量に応じた人員調整などが可能となる

再雇用者が活躍できる職場か	つよくそう思う	そう思う	そう思わない	まったく思わない	総計	そう思うの計
思う	5	82	158	25	270	32.2
%	1.9	30.4	58.5	9.3	100.0	
思わない		41	133	39	213	19.2
%	0.0	19.2	62.4	18.3	100.0	
総計	5	123	291	64	483	26.5
%	1.0	25.5	60.2	13.3	100.0	

⑥職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる存在である

再雇用者が活躍できる職場か	つよくそう思う	そう思う	そう思わない	まったく思わない	総 計	そう思うの計
思う	26	175	68	2	271	74.2
%	9.6	64.6	25.1	0.7	100.0	
思わない	7	78	113	16	214	39.7
%	3.3	36.4	52.8	7.5	100.0	
総計	33	253	181	18	485	59.0
%	6.8	52.2	37.3	3.7	100.0	

問 3-2 高年齢者が増えることによって職場に発生する問題＊再雇用者が活躍できる職場か

①勤務時間が異なり、要員管理がむずかしい

再雇用者が活躍できる職場か	つよくそう思う	そう思う	そう思わない	まったく思わない	総 計	そう思うの計
思う	11	82	155	27	275	33.8
%	4.0	29.8	56.4	9.8	100.0	
思わない	31	85	80	19	215	54.0
%	14.4	39.5	37.2	8.8	100.0	
総計	42	167	235	46	490	42.7
%	8.6	34.1	48.0	9.4	100.0	

②安全面において不安がある

再雇用者が活躍できる職場か	つよくそう思う	そう思う	そう思わない	まったく思わない	総 計	そう思うの計
思う	9	83	168	15	275	33.5
%	3.3	30.2	61.1	5.5	100.0	
思わない	16	88	105	6	215	48.4
%	7.4	40.9	48.8	2.8	100.0	
総計	25	171	273	21	490	40.0
%	5.1	34.9	55.7	4.3	100.0	

③仕事への意欲が低く職場全体のモラルが低下する

再雇用者が活躍できる職場か	つよくそう思う	そう思う	そう思わない	まったく思わない	総 計	そう思うの計
思う	4	58	184	28	274	22.6
%	1.5	21.2	67.2	10.2	100.0	
思わない	20	82	106	7	215	47.4
%	9.3	38.1	49.3	3.3	100.0	
総計	24	140	290	35	489	33.5
%	4.9	28.6	59.3	7.2	100.0	

④作業スピードが遅く生産性が下がりやすい

再雇用者が活躍できる職場か	つよくそう思う	そう思う	そう思わない	まったく思わない	総 計	そう思うの計
思う	8	83	165	19	275	33.1
%	2.9	30.2	60.0	6.9	100.0	
思わない	29	112	70	4	215	65.6
%	13.5	52.1	32.6	1.9	100.0	
総計	37	195	235	23	490	47.3
%	7.6	39.8	48.0	4.7	100.0	

⑤出来る作業が限られておりローテーションや配置転換が難しい

再雇用者が活躍できる職場か	つよくそう思う	そう思う	そう思わない	まったく思わない	総 計	そう思うの計
思う	25	164	77	10	276	68.5
%	9.1	59.4	27.9	3.6	100.0	
思わない	76	116	22	2	216	88.9
%	35.2	53.7	10.2	0.9	100.0	
総計	101	280	99	12	492	77.4
%	20.5	56.9	20.1	2.4	100.0	

⑥担当作業に新設備や新技術を導入しにくい

再雇用者が活躍できる職場か	つよくそう思う	そう思う	そう思わない	まったく思わない	総 計	そう思うの計
思う	14	121	126	13	274	49.3
%	5.1	44.2	46.0	4.7	100.0	
思わない	42	85	85	4	216	58.8
%	19.4	39.4	39.4	1.9	100.0	
総 計	56	206	211	17	490	53.5
%	11.4	42.0	43.1	3.5	100.0	

問5 再雇用者の受け入れについて＊再雇用者が活躍できる職場か

再雇用者が活躍できる職場か	今後、さらに受け入れたい	受け入れても構わない	受け入れは仕方ない	対策がとられれば構わない	受け入れはいやだ	総 計
思う	21	158	72	30		281
%	7.5	56.2	25.6	10.7	0.0	100.0
思わない		27	83	102	11	223
%	0.0	12.1	37.2	45.7	4.9	100.0
総計	21	185	155	132	11	504
%	4.2	36.7	30.8	26.2	2.2	100.0

問6 高齢者向けに会社にどのような対応をしてほしいか対応＊再雇用者が活躍できる職場か

【正規従業員と同じ勤務形態】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総 計	望んでいるの計
思う	53	167	51	6	277	79.4
%	19.1	60.3	18.4	2.2	100.0	
思わない	49	117	48	5	219	75.8
%	22.4	53.4	21.9	2.3	100.0	
総計	102	284	99	11	496	77.8
%	20.6	57.3	20.0	2.2	100.0	

【とくに要望があれば夜間勤務から外す】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総 計	望んでいるの計
思う	34	125	90	27	276	57.6
%	12.3	45.3	32.6	9.8	100.0	
思わない	12	85	87	33	217	44.7
%	5.5	39.2	40.1	15.2	100.0	
総計	46	210	177	60	493	51.9
%	9.3	42.6	35.9	12.2	100.0	

【とくに要望があれば交代勤務から外す】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総計	望んでいるの計
思う	27	131	90	27	275	57.5
%	9.8	47.6	32.7	9.8	100.0	
思わない	13	82	86	34	215	44.2
%	6.0	38.1	40.0	15.8	100.0	
総計	40	213	176	61	490	51.6
%	8.2	43.5	35.9	12.4	100.0	

【短時間勤務など柔軟な勤務形態を導入】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総計	望んでいるの計
思う	16	84	140	35	275	36.4
%	5.8	30.5	50.9	12.7	100.0	
思わない	22	50	96	49	218	33.2
%	10.1	23.0	44.2	22.6	100.0	
総計	38	134	236	84	492	35.0
%	7.7	27.2	48.0	17.1	100.0	

【能力・成果に応じた賃金体系を導入】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総計	望んでいるの計
思う	48	173	50	5	276	80.1
%	17.4	62.7	18.1	1.8	100.0	
思わない	32	138	40	8	218	78.0
%	14.7	63.3	18.3	3.7	100.0	
総計	80	311	90	13	494	79.1
%	16.2	63.0	18.2	2.6	100.0	

【賃金の見直しを行う】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総計	望んでいるの計
思う	43	170	60	3	276	77.2
%	15.6	61.6	21.7	1.1	100.0	
思わない	28	126	57	8	219	70.3
%	12.8	57.5	26.0	3.7	100.0	
総計	71	296	117	11	495	74.1
%	14.3	59.8	23.6	2.2	100.0	

【退職数年前から退職後を意識した教育訓練を実施】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総計	望んでいるの計
思う	33	152	85	6	276	67.0
%	12.0	55.1	30.8	2.2	100.0	
思わない	39	118	55	6	218	72.0
%	17.9	54.1	25.2	2.8	100.0	
総計	72	270	140	12	494	69.2
%	14.6	54.7	28.3	2.4	100.0	

【退職後でも新たな能力開発のために教育訓練を実施】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総計	望んでいるの計
思う	13	119	134	10	276	47.8
%	4.7	43.1	48.6	3.6	100.0	
思わない	19	90	99	10	218	50.0
%	8.7	41.3	45.4	4.6	100.0	
総計	32	209	233	20	494	48.8
%	6.5	42.3	47.2	4.0	100.0	

【50歳代前半など早い段階から退職後を意識させるセミナーなどを行う】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総計	望んでいるの計
思う	32	152	88	4	276	66.7
%	11.6	55.1	31.9	1.4	100.0	
思わない	27	130	58	3	218	72.0
%	12.4	59.6	26.6	1.4	100.0	
総計	59	282	146	7	494	69.0
%	11.9	57.1	29.6	1.4	100.0	

【全社的に高齢者を意識した新たな職域の開発】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総計	望んでいるの計
思う	73	167	33	3	276	87.0
%	26.4	60.5	12.0	1.1	100.0	
思わない	107	97	14		218	93.6
%	49.1	44.5	6.4	0.0	100.0	
総計	180	264	47	3	494	89.9
%	36.4	53.4	9.5	0.6	100.0	

【役職をつけるなど責任ある仕事を任せる】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総計	望んでいるの形
思う	12	90	156	19	277	36.8
%	4.3	32.5	56.3	6.9	100.0	
思わない	9	64	120	25	218	33.5
%	4.1	29.4	55.0	11.5	100.0	
総計	21	154	276	44	495	35.4
%	4.2	31.1	55.8	8.9	100.0	

【高齢者に働きやすいように作業環境を変える】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総計	望んでいるの計
思う	61	180	33	3	277	87.0
%	22.0	65.0	11.9	1.1	100.0	
思わない	93	108	16	2	219	91.8
%	42.5	49.3	7.3	0.9	100.0	
総計	154	288	49	5	496	89.1
%	31.0	58.1	9.9	1.0	100.0	

【高齢者の雇用を意識した機械・設備の設置・改善】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総計	望んでいるの計
思う	42	179	51	4	276	80.1
%	15.2	64.9	18.5	1.4	100.0	
思わない	80	106	31	2	219	84.9
%	36.5	48.4	14.2	0.9	100.0	
総計	122	285	82	6	495	82.2
%	24.6	57.6	16.6	1.2	100.0	

【高齢者専用の職場をつくる】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総計	望んでいるの計
思う	34	100	115	27	276	48.6
%	12.3	36.2	41.7	9.8	100.0	
思わない	67	74	63	15	219	64.4
%	30.6	33.8	28.8	6.8	100.0	
総計	101	174	178	42	495	55.6
%	20.4	35.2	36.0	8.5	100.0	

【企業グループ内での高齢者活用の仕組みをつくる】

再雇用者が活躍できる職場か	強く望んでいる	望んでいる	あまり望んでいない	まったく望んでいない	総計	望んでいるの計
思う	51	193	25	7	276	88.4
%	18.5	69.9	9.1	2.5	100.0	
思わない	79	131	8		218	96.3
%	36.2	60.1	3.7	0.0	100.0	
総計	130	324	33	7	494	91.9
%	26.3	65.6	6.7	1.4	100.0	

「再雇用者が活躍できるとは思わない」職場において、要望の高い順に並べると以下ようになる。

「企業グループ内での高齢者活用の仕組みを作る」	96.3%
「全社的に高齢者を意識した新たな職域の開発」	93.6%
「高齢者に働きやすいように作業環境を変える」	91.8%
「高齢者の雇用を意識した機械・設備の設置・改善」	84.9%
「能力・成果に応じた賃金体系を導入」	78.0%
「正規従業員と同じ勤務形態が原則」	75.8%
「退職前から退職後を意識した教育訓練を実施」	72.0%
「50歳代前半など早い段階から退職後を意識させるセミナーなどを行う」	72.0%
「賃金額の見直しを行う」	70.3%
「高齢者専用の職場を作る」	64.4%
「退職後でも新たな能力開発のための教育訓練を実施」	50.0%
「とくに要望があれば夜間勤務からはずす」	44.7%
「とくに要望があれば交替勤務からはずす」	44.2%
「役職をつけるなど責任ある仕事を任せる」	33.5%
「短時間など柔軟な勤務体系を導入」	33.2%

問9 回答者の属性

問9-1 * 2【年齢 * 職位】

	30～39 歳	40～49 歳	50～54 歳	55～59 歳	60 歳～	総 計	割 合
班長クラス	1	3	0	0		4	0.8
組長クラス	28	62	11	5		106	21.1
工長	17	176	89	79		361	71.9
その他	0	13	11	5	2	31	6.2
計	46	254	111	89	2	502	100.0
割 合	9.2	50.6	22.1	17.7	0.4	100.0	

問9-3、4 * 職位【勤続年数と役職での経験年数 * 職位】

	勤続年数	経験年数
班長クラス	21.3	1.3
組長クラス	23.9	4.3
工長	30.4	4.5
その他	30.0	4.7
計	29.0	4.4

【回答者の年齢 * 再雇用者が活躍できる職場か】

活躍できる職場かどうか	30～39 歳	40～49 歳	50～54 歳	55～59 歳	60 歳～	総 計
思う	31	134	56	58	2	281
%	66.0	52.5	50.5	65.2	100.0	55.8
思わない	16	121	55	31		223
%	34.0	47.5	49.5	34.8	0.0	44.2
総 計	47	255	111	89	2	504
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

【回答者の職位 * 再雇用者が活躍できる職場か】

活躍できる職場かどうか	班長クラス	組長クラス	工 長	その他	総 計
思う	1	71	189	19	280
%	25.0	67.0	52.4	61.3	55.8
思わない	3	35	172	12	222
%	75.0	33.0	47.6	38.7	44.2
総 計	4	106	361	31	502
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

【定年後 何歳まで働きたいか】

いつまで 回答者	55 ～ 59 歳	60 歳	61 ～ 62 歳	63 ～ 64 歳	65 歳	70 歳	元気ならいつまでも	まだ考えていない	計
30～39 歳	1	3		2	3		12	25	46
%	2.2	6.5	0.0	4.3	6.5	0.0	26.1	54.3	100.0
40～49 歳	2	44	6	8	37		57	99	253
%	0.8	17.4	2.4	3.2	14.6	0.0	22.5	39.1	100.0
50～54 歳	1	20	8	8	13	1	23	35	109
%	0.9	18.3	7.3	7.3	11.9	0.9	21.1	32.1	100.0
55～59 歳	1	15	9	13	10		22	18	88
%	1.1	17.0	10.2	14.8	11.4	0.0	25.0	20.5	100.0
60 歳				1				1	2
%	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	100.0
計	5	82	23	32	63	1	114	178	498
%	1.0	16.5	4.6	6.4	12.7	0.2	22.9	35.7	100.0

問9－6＊7【定年後勤めたい職場＊理由】

理由 職場	慣れている仕事を続けられ ば楽だと思う	これまでの経験と知識が活かせる	知った顔があるのが安心	新しい仕事をした い	特段の理由はない	まだ早い から	計	割 合
現在の職場	26	102	8		2		138	27.1
%	18.8	73.9	5.8	0.0	1.4	0.0	100.0	
同じ企業で別の職場%		30	5	33	4		72	14.1
	0.0	41.7	6.9	45.8	5.6	0.0	100.0	
別の企業での職場 %		8		32	2		42	8.3
	0.0	19.0	0.0	76.2	4.8	0.0	100.0	
まだ決めていない %	4	17	4	15	89	128	257	50.5
	1.6	6.6	1.6	5.8	34.6	49.8	100.0	
総 計	30	157	17	80	97	128	509	100.0
%	5.9	30.8	3.3	15.7	19.1	25.1	100.0	

第 20 期

生産現場における高年齢者が活躍できる職場づくりと課題

発行年月 平成 20 年 10 月
発行人 加藤 裕二
編集・発行 財団法人 中部産業・労働政策研究会
〒 471-0833 愛知県豊田市山之手 8 丁目 131 番地
全労済豊田会館 3 F
電話 (0565) 27-2731 FAX (0565) 27-2259
<http://www.sanseiken.com>
印刷・製本 (有)第一プリント社
