



労働政策研究報告書 No.83

サマリー 2007

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

---

---

## 高齢者継続雇用に向けた人事労務管理の現状と課題



## 『高齢者継続雇用に向けた人事管理の現状と課題』

### 要 約

#### 【本研究における問題意識・目的】

少子高齢化に伴う年齢別労働力構成の大きな変化を受けて、社会保障制度の維持、技能・技術の伝承、労働力人口減少といった点に関する懸念が広がっており、より高年齢に至るまでの就業機会の確保が、近年社会的な課題としてクローズアップされてきた。就業機会の確保にあたって大きな役割を果たすと考えられるのは、労働者がこれまで勤続してきた企業により長期にわたって雇用される継続雇用の仕組みである。この仕組みの確立を主な目的として、2004年に高齢者の雇用機会拡大を推進するための高年齢者雇用安定法が見直された。その結果、企業は2006年4月から、老齢基礎年金の支給開始年齢までの雇用確保措置（定年の引き上げ、継続雇用制度の導入、定年の廃止）が義務付けられた。

本報告書では、改正高年齢者雇用安定法への対応を含め、企業が従業員の60歳以降の継続雇用に向けて進めている取組みの内容と、そうした取組みを左右する要因について、企業アンケート調査とその分析から明らかにし、今後の取組みに寄与する知見をひきだそうと試みた。

#### 【研究参加者（五十音順）】

荒川 創太	労働政策研究・研修機構 調査・解析部 主任調査員補佐
岩田 克彦	独立行政法人雇用能力開発機構 審議役 職業能力開発総合大学校教授、労働政策研究・研修機構 客員研究員
遠藤 彰	労働政策研究・研修機構 調査・解析部 主任調査員補佐
高木 朋代	敬愛大学経済学部 准教授
郡司 正人	労働政策研究・研修機構 調査・解析部 主任調査員
藤本 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 研究員
山田 篤裕	慶應義塾大学経済学部 准教授
山本 克也	国立社会保障・人口問題研究所第4室長

#### 【報告書の要約】

##### 1. 企業アンケート調査結果

アンケート調査は、農林水産業、鉱業などを除く業種に属する全国の従業員規模300人以上の民間企業を対象に実施した（5,000社を業種別・規模別に層化抽出。1,105社が回答）。調査から得られた主な知見は以下のとおりである。

### (1) 60歳以降の継続雇用制度の継続雇用の仕組み

回答企業のうち、定年制を設けている企業は99.4%で、さらにそのうちの94.3%（回答企業全体の93.7%）は60歳定年であった。また、定年制がある企業（1,098社）に60歳以降の雇用確保措置についてたずねたところ、「定年到達後の再雇用制度を導入」している企業が91.3%と大半を占める。毎年60歳に到達した従業員をどのくらい雇用しているかという実績については、過去3年間の平均で「90%以上100%未満」という企業が16.9%と最も多く、70%以上と回答した企業が約4割を占めた。

再雇用制度や勤務延長制度といった継続雇用制度を実施している企業（1,051社）に、どのような人を制度を活用して雇用しているかをたずねたところ、「原則として希望者全員」とする企業が24.6%、「継続雇用制度の対象者についての基準に適合する者」が72.2%で、約4分の3は、継続雇用をする従業員について基準を設けている。基準を持つ企業（759社）のなかでは、「健康上支障がないこと」（88.7%）、「働く意思・意欲があること」（83.5%）、「出勤率、勤務態度」（62.7%）、「一定の業績評価」（57.4%）、といった項目を基準としているところが比較的多い。

定年到達者のうち継続雇用制度の利用を希望する人の割合は、過去3年間の平均で「70%以上90%未満」と答えた企業が17.6%、「90%以上100%未満」という企業が16.8%で、定年到達者の70%以上が制度の活用を希望するという企業が約4割を占める。また、制度の活用実績がある企業（757社）に、制度の利用を希望した従業員のうち実際にどのくらいが継続雇用されるかたずねたところ、過去3年間の平均では「ほぼ全員」という企業が63.7%、「7割～9割」というところが20.2%で、従業員300人以上企業で継続制度の活用実績があるというところでは、希望者の大半が雇用される状況にある。

### (2) 継続雇用後の就業状況・労働条件

継続雇用制度を設けている企業（1,051社）に、継続雇用される従業員の雇用形態を複数回答形式で挙げてもらったところ「嘱託・契約社員」が約8割を占め、「正社員」という雇用形態を採用している企業は12.0%にすぎない。継続雇用した従業員の勤務形態としては、89.1%の企業が「フルタイム」を導入しているのに対し、「フルタイムと勤務日数は同じで、1日の勤務時間が短い」が22.2%、「フルタイムより勤務日数が少なく、1日の勤務時間は同じ」が26.3%、「フルタイムより勤務日数が少なく、1日の勤務時間も短い」が18.7%という導入率となっている。

継続雇用後の勤務場所については（複数回答）、90.1%の企業が「通常、定年到達時と同じ事業所で、同じ部署」を挙げ、また、継続雇用後の仕事内容も71.9%の企業が「通常、定年到達時の仕事内容を継続」を最も多いケースとしている。継続雇用された従業員の社内における格付けとして最も多いケースは、「格付け制度の対象外になる」（60.0%）で、「格付けが継続」という企業は13.1%にすぎない。

継続雇用された従業員の年収（年金、公的給付なども含む）水準として最も多いのは、「定年到達時の年収の6～7割程度」に設定するケースという企業が44.4%と一番多く、「定年到達時の年収の半分程度」（20.4%）がこれに次ぐ。また、企業が支払う賃金の水準決定にあたっては、「定年到達時の賃金水準」（48.0%）、「高年齢雇用継続給付の受給状況」（27.6%）、「在職老齢年金の受給状況」（27.3%）、「業界他社の状況」（25.1%）といった項目を考慮するという企業が比較的多い。賞与は、「支給しない」という企業が30.3%、次いで「すべての継続雇用に定率（一定の月数）で支給」という企業が27.1%となっている。

### （3）改正高年齢者雇用安定法への対応

回答企業が高年齢者雇用安定法の改正を知って実施した対応はどのようなものであったか。「改正以前から、改正法の内容で対応済み」という企業は18.8%で、多くの企業は改正を知ってから何らかの対応を行っている。その対応の内容としては、「再雇用制度の新設」を指摘する企業が43.6%ともっとも多く、次いで「再雇用制度の変更」（32.7%）となっており、勤務延長制度の新設や変更などその他の内容についてはいずれも指摘率が3%以下にとどまる。また、製造業では「再雇用制度の変更」が多く（43.7%）、一方非製造業では「再雇用制度の新設」（46.6%）が最も多い。

改正法への対応策を講じる際には、「労働組合・従業員代表等と協議した」という企業が約6割で、これらの企業における協議の中で議論の対象となった項目として指摘が多かったのは、「制度を活用できる人の選考基準」（70.1%）、「報酬の水準」（36.8%）などであった。

再雇用制度または勤務延長制度といった継続雇用制度の変更を行った企業（371社）に、変更の内容をたずねたところ、①対象者を拡大したという回答は39.1%、②継続雇用の上限年齢を引き上げた・撤廃したという企業は49.3%、③制度対象者の選考基準を新設・変更したという企業が80.1%で、選考基準について変更を加えた企業が最も多かった。

### （4）高年齢（50歳以上）社員の活用・処遇に関する取組みと課題

50歳以上の高年齢従業員を対象とした、活用やキャリア・処遇に関する取組みの実施状況を見ていくと、「役職定年制・任期制」（32.2%）、「高年齢社員の体力に配慮した職務への配置」（28.1%）、「高年齢社員の健康状態の改善」（27.4%）といった取組みを実施する企業が比較的多い。また「検討中」という回答が多かった取組みは、「高年齢社員に適した仕事の開発」（31.1%）、「高年齢社員の健康状態の改善」（28.6%）、「高年齢社員の体力に配慮した職務への配置」（26.4%）などである。

高年齢者の活用や継続雇用措置を実施するにあたって課題として指摘が多かったのは、「高年齢社員の担当する仕事を自社内に確保するのが難しい」（39.6%）、「管理職社員の扱いが難しい」（38.9%）、「継続雇用後の処遇の決定が難しい」（24.5%）といった点であった。

## 2. 高齢者継続雇用をめぐる人事労務管理－分析結果の要約－

本書第Ⅲ部では、高齢者の継続雇用に伴う企業の人事労務管理、あるいは継続雇用への影響が予想される項目との関連、さらには現時点での高齢者継続雇用における課題について、JILPT 継続雇用調査の結果に基づき、分析・検討を行っている。なお、第Ⅲ部各章の分析は、本研究プロジェクトの進行途上における各人の個人的見解であることに留意されたい。

### (1) 企業の賃金体系と高齢者の継続雇用

企業の賃金体系は、高齢者の継続雇用の状況にどのような影響を与えているか。第Ⅲ部第1章では、先行の経済学的考察を踏まえながら、この点について統計分析を行っている。

まず、年齢・賃金プロファイルの傾きが緩やかな企業ほど、定年年齢が引き上げられる傾向が見られたものの、統計的に有意な相関ではなかった。定年年齢の引き上げ実施と統計的に有意な相関をもっていたのは、新卒正社員の採用比率(正社員数比)で、比率がより高い企業ほど定年年齢の引き上げを実施する可能性が低くなる。

60歳到達者のうち継続雇用される割合は、定年到達者の賃金下落率と統計的に有意な関係を持ち、賃金下落率が大きくなるほど、継続雇用される60歳到達者の割合が下落する。この結果は、先行研究から導かれる推論とは逆の結果であるが、ここから、賃金下落率が、継続雇用を希望する60歳到達者の割合を左右している可能性が示唆される。そこで、継続雇用を希望する60歳到達者の割合を被説明変数として分析を行ったところ、賃金下落率が大きくなるほど希望者の割合が有意に低下することが明らかとなった。つまり、定年到達後の賃金下落率が大きくなると、継続雇用を回避する60歳到達者が増え、結果として継続雇用される60歳到達者の割合が低下すると見られる。

### (2) 高齢者継続雇用における短時間・短日数勤務の導入

JILPT 継続雇用調査の結果からも明らかのように、一部の企業では継続雇用後の勤務形態として、短時間・短日数勤務をすでに導入している。これらの企業は経営・人事労務管理や高齢者の活用においてどのような特徴をもっているのか。

統計分析の結果(第Ⅲ部第2章)、高齢従業員を対象に退職準備プログラムや生涯生活設計セミナーを実施している企業において、短時間・短日数勤務を導入する可能性がより高まることがわかった。また、自己申告や社内公募など従業員の意向に配慮した異動を行っている企業でも、短時間・短日数勤務が実施される確率が上がる。さらに、高年齢者全般を、「活用のために再教育・再訓練が必要」、「病気や健康管理に特別の配慮が必要」といったように、高齢者全般にマイナスの認識をもつ傾向がより強い企業ほど、短時間・短日数勤務を導入する可能性が高い。

### (3) 企業年金制度と高齢者の継続雇用

企業が採用する企業年金制度は、従業員に対する配慮を反映していると考えることができ

る。すなわち給付建ての内容が濃い制度を採用している企業から拠出建ての内容の濃い制度を採用している企業の順に、より具体的には、①厚生年金基金・税制適格退職年金採用企業、②規約型・確定給付企業年金および基金型・確定給付企業年金採用企業、③確定拠出企業年金採用企業、④キャッシュ・バランスプラン採用企業、⑤企業年金制度を採用していない企業、という順番で、企業が従業員の老後生計費のことを考えなくなると推測される。

もし、採用する企業年金制度が従業員に対する配慮を反映しているのであれば、採用している企業年金制度によって、高齢者の継続雇用のあり方も変化してくるのではないか。こうした問題意識に基づき、**第Ⅲ部第3章**では、企業が採用する年金制度から、1) 従業員思いの企業、2) 従業員のことを少しは考える企業、そして3) 従業員のことを考えない企業という先験的な分類を行い、高齢者の継続雇用におけるカテゴリー間の異同を見ていった。

今回の分析における暫定的な結論として、賃金の設定などに若干の違いは見られるものの、高齢者継続雇用の制度設計や運用において、現時点では採用する企業年金による差異は認められないといえることができる。この結果は、雇用延長の対象となる従業員が高齢のため、現在企業が運営している年金制度の対象にならないケースが多く、現時点では企業年金制の運営と継続雇用とは互いにあまり影響しあわないために生じているものとも考えられる。

#### (4) 高齢者継続雇用の実態と当面の課題・中長期的課題

**第Ⅲ部第4章**では、再び JILPT 継続雇用調査の結果を概観し、高齢者継続雇用の当面の課題と中長期的課題について検討している。2004 年の高年齢者雇用安定法の改正目的は、「少子高齢化の急速な進行に伴い、今後労働力人口の減少が見込まれる中で、高い就労意欲を有する高年齢者が社会の支え手として活躍し続けることを可能とするためには、高年齢者が、少なくとも年金支給開始年齢までは、意欲と能力がある限り働き続けることができる環境の整備が必要」(法律案提案説明より)ということにある。ここでは、雇用と年金の接続がどの程度実現しているかを検討した。具体的には、①希望者全員に近い形の雇用延長が実現しているか、②それなりの労働条件、とくに賃金を得ているか、③今回の法改正が着実に雇用延長の後押しをしているか、をみた。

結果は、継続雇用希望者のうち7割以上を雇用する企業が8割強となっているなど、60歳定年後の継続雇用は着実に進展しており、また、継続雇用の対象者の範囲拡大や制度の上限引き上げなど法改正を知ってから継続雇用につき新たな対応策を取った企業が多く、法改正の影響が大きいことがわかった。しかし、継続雇用者の賃金・賞与の引下げ幅も大きく、「雇用と年金の接続により、高年齢者の生活保障が適切に図られている状況」と言えるには、今少しの努力が必要と言えよう。なお、継続雇用対象者を「原則希望者全員」とする企業と「対象者基準適合者」とする企業とで比較すると、おおむね前者の方が、高齢労働者への評価が高く、かつ高齢者の活用に積極的であることがわかった。

また、急激な少子・高齢社会の到来を迎え、「雇用と年金の接続」の次のステップは、本

格的な 65 歳までの雇用就業の実現ないしエイジフリーな（年齢を基準としない）雇用管理の着実な進展であろう。しかし現状は、①エイジフリー（年齢を基準としない）な処遇・配置については、賃金カーブのフラット化や年齢給廃止を進める企業が増加してはいるが、高齢者の積極的活用も対象としたものとはなっていない。②中高年従業員を対象とした積極的な能力開発については、企業の意識は低い。③個人差・個人ニーズに配慮した複線型の雇用延長（本格的な就業継続を求める者への対応と同時に短時間・短日数勤務を求める者等への配慮）についても、継続雇用後で、勤務形態、仕事内容は 60 歳定年前とあまり変わらないにもかかわらず、雇用期間、雇用形態、格付けは大きく変化している。他方、短時間・短日数勤務形態の導入も進んでいない。

### 3. 今後の研究課題

改正高齢者雇用安定法の施行により、企業の継続雇用の対象は拡大し、実際に継続雇用される従業員も増加した。つまり、60 歳以降の雇用機会の拡大という観点から見た場合、改正高齢者雇用安定法は、高齢者の更なる活用に貢献しているといえる。

しかし、①再雇用制度を採用した企業が非常に多く、継続雇用者の賃金・賞与の低下幅が大きい、②短時間・短日数勤務導入企業はいまだ少ない、③50 歳以上の高年齢社員を対象とした教育訓練は少ない、等、2004 年末から 2005 年夏にかけて実施した電機産業 7 社を対象とした企業ヒアリング結果から抽出された多くの課題は、今回調査結果からも引き出された。

本研究プロジェクトでは、企業を対象とした JILPT 継続雇用調査に引き続き、2007 年 2 月に従業員を対象とするアンケート調査を実施した。また今後は、継続雇用された従業員が実際に働く職場の関係者からのヒアリングも計画している。これらの調査を通じて、高齢者の継続雇用にかかる実態や課題を本報告書とは別の角度から捉えなおし、JILPT 継続雇用調査のさらなる掘り下げと併せて、課題解決にいささかでも資するような成果をできるだけ早く取りまとめたいと考えている。



---

労働政策研究報告書 No. 83 サマリー

高齢者継続雇用に向けた人事労務管理の現状と課題

発行年月日 2007年4月13日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2007

\*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)