

## 第6章 高齢者就業の促進に向けた継続雇用の枠組みが機能する要件

### 第1節 はじめに

労働力人口の減少見通しや、支給開始年齢の段階的な引き上げをはじめとする公的年金制度の見直しを踏まえて、あるいは企業内における技能・技術継承の問題に対応するため、日本では、より高齢に至るまでの雇用・就業機会の確保が求められるようになった。雇用・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、2006年4月から、老齢基礎年金の支給開始年齢までの高年齢者雇用確保措置（以下「雇用確保措置」という。）が企業に義務付けられることとなった。ここで「雇用確保措置」とは、①定年の引き上げ、②継続雇用制度<sup>1</sup>の導入、③定年の廃止、のいずれかの措置を指す。

雇用確保措置のうち、継続雇用制度については、原則は希望者全員を対象とする制度の導入が求められるが、労使協定により、継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入した場合には、基準に該当しない従業員を対象としないことができる。改正高年齢者雇用安定法（以下、「改正高年法」と表記）は、原則希望者全員を65歳までの雇用確保措置の対象にするよう企業に求めているが、一方で継続雇用者についての基準を設けることを企業に認めている。また賃金など継続雇用者の処遇については、現行法は特に規制を設けていない。

以上の状況のもとでは、企業が継続雇用の範囲を広げることと、継続雇用者を高処遇で雇用することがトレードオフの関係になり得る。つまり、原則希望者全員を継続雇用する企業では、継続雇用の門戸をできるだけ多くの従業員に広げる代わりに、継続雇用にかかる人件費を一定程度に維持するため、継続雇用者の処遇を低く抑えていく可能性がある。これとは反対に、必要な人材を確保するため高処遇での継続雇用を打ち出す一方で、継続雇用する従業員の範囲を狭めるという企業もあろう。

ただ、継続雇用の対象をできるだけ広げる一方で、継続雇用者の処遇をあまりに低く抑えた場合、対象となる従業員がむしろ継続雇用を望まなくなる可能性がある（山田 [2007]）。雇用確保措置の普及を通じて高齢者の就業促進を図るという改正高年齢者安定法の趣旨からすると、多くの企業で、原則希望者全員の雇用が図られ、なおかつ、より多くの高齢従業員が就業意欲を損なわれないような高処遇が実現されていくこと、つまり、企業が継続雇用の範囲を広げることと、継続雇用者を高処遇で雇用することとの間に補完関係が成り立つことが

<sup>1</sup> ここでいう継続雇用制度には、①定年年齢に達したものをいったん退職させた後、再び雇用する「再雇用制度」と、②定年年齢に達したものを退職させることなく引き続き雇用する「勤務延長制度」が含まれる。

望ましいであろう。

本稿では、労働政策研究・研修機構「高年齢者の継続雇用の実態に関する調査」(2006)に回答した企業を、①継続雇用の範囲(原則希望者全員・基準を設ける)、②継続雇用者の処遇(高・低)という2つの軸を用いて6つの類型にわけ、それぞれの類型に属する企業の間で、継続雇用の状況や高齢従業員に対する人事労務管理の状況、さらには高齢従業員に対する見方などについてどのような異同があるかを分析していく。そして分析結果をもとに、上述の補完関係が成立する人事管理上の要件について検討し、高齢者の就業促進に向けた企業の取組みについて実践的・政策的インプリケーションの導出を試みたい。

## 第2節 データについて

本稿で分析の対象となるデータは、労働政策研究・研修機構が2006年10月に実施した「高年齢者の継続雇用の実態に関する調査」により収集されたものである。この調査は、農林水産業、鉱業など以外の業種に属する、従業員300名以上の企業・5,000社<sup>2</sup>を対象としており、①改正高年法施行後の定年制等の状況、②改正高年法施行後の継続雇用制度の状況、③改正高年法施行に対応し、企業で実施した取組み、④高年齢従業員(50歳以上)の活用・キャリア・処遇に関する取組み、についてたずねている<sup>3</sup>。調査に回答したのは1,105社(有効回答率)であった。

回答企業の構成を従業員規模別に見てみると、従業員300～499名の企業が33.8%、500～999名の企業が29.5%、1,000名以上の企業が26.7%をそれぞれ占めている。業種別の構成は、製造業企業26.9%、非製造業企業65.3%で、非製造業企業の中では卸売・小売業、サービス業の占める割合が相対的に高い(第6-2-1表)。

回答企業1,105社のうち1,098社には定年制があり、定年制がないとする企業は7社に過ぎない。また、定年制がある企業の雇用確保措置の状況を見ると(複数回答)、「定年到達後の再雇用制度を導入している企業」が91.3%と大半を占めており、「定年到達後の勤務延長制度を導入している」企業は7.7%、「定年年齢を60歳より上の年齢に一律に引き上げている」企業は2.4%であった。

本稿では、継続雇用制度に該当する、定年到達後の再雇用制度または勤務延長制度を実施している企業1051社を分析の対象とする。

---

<sup>2</sup> 調査対象となった5,000社は、総務省「2004年度事業所・企業統計調査」で把握された業種別・規模別の企業数構成比に合わせる形で、層化抽出されている。

<sup>3</sup> 調査結果の詳細については、荒川・郡司・遠藤[2007]参照のこと。

第6-2-1表 調査回答企業の業種・従業員数規模（n=1105、単位：％）

【業種別構成】		【従業員数規模別構成】	
建設業	6.0	300名未満	6.7
一般機械器具製造業	4.3	300～499名	33.8
輸送用機械器具製造業	3.3	500～999名	29.5
精密機械器具製造業	1.7	1000名以上	26.7
電気機械器具製造業	4.9		
その他の製造業	12.8	無回答	3.3
電気・ガス・熱供給・水道業	0.5		
情報通信業	2.5		
運輸業	9.9		
卸売・小売業	21.7		
金融・保険業	2.4		
不動産業	0.5		
飲食業・宿泊業	4.0		
サービス業	17.8		
その他	4.8		
無回答	3.0		

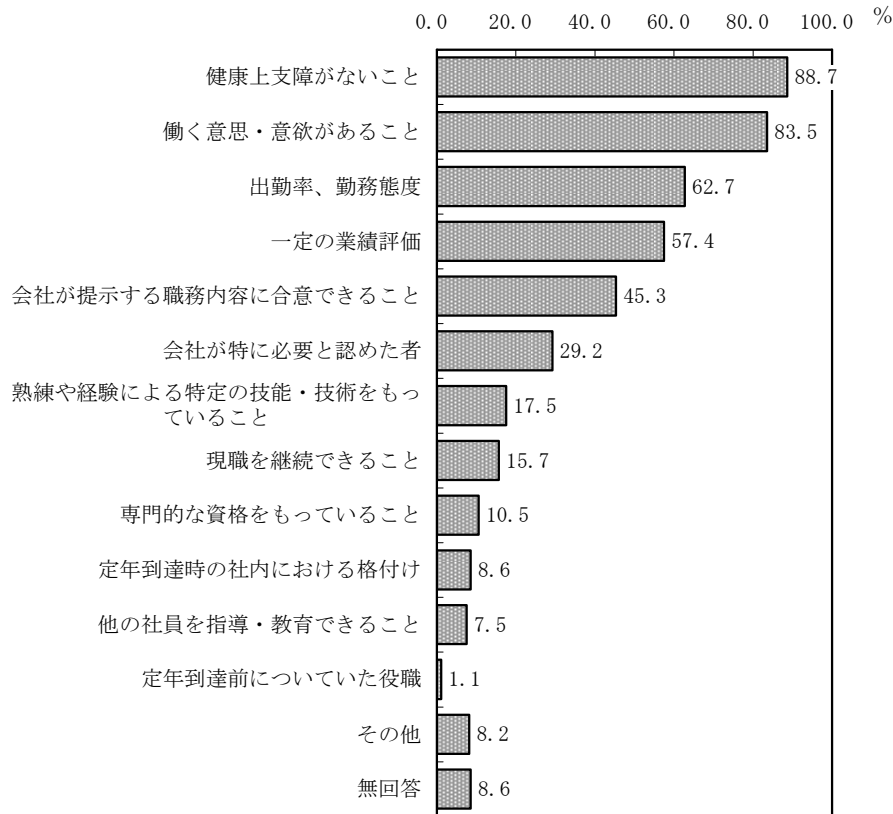
### 第3節 継続雇用制度対象者の範囲と処遇から見た継続雇用の枠組み

継続雇用制度を実施している調査回答企業1051社のうち、原則希望者全員を対象にしているのは、24.6%にとどまっており、72.2%が継続雇用者の対象者についての基準を設け、その基準に適合するもののみを雇用している。基準の内容としては、①健康上支障がないこと（88.7%、基準を設けている企業759社に占める割合、以下同様）、②働く意思・意欲があること（83.5%）、③出勤率、勤務態度（62.7%）、④一定の業績評価（57.4%）、⑤会社が提示する継続雇用後の職務内容に合意できること（45.3%）といった項目を挙げる企業が多い（第6-3-1図）。

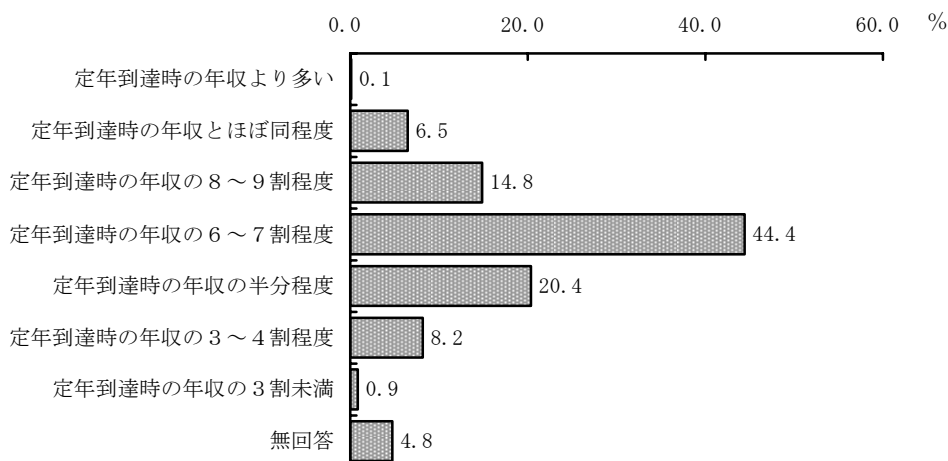
次に、制度対象者の処遇に関する点で、制度対象者の年収水準に着目する。調査では、継続雇用後の年収<sup>4</sup>水準として最も多いケースを、定年時の水準と比較する形で企業にたずねている。その結果は、「定年到達時の年収の6～7割程度」という回答が44.4%と最も多く、この水準が、日本企業の継続雇用後の処遇の設定において、最も一般的な水準であることがわかる。この回答に続くのは、「定年到達時の年収の半分程度」（20.4%）で、さらに「定年到達時の年収の8～9割程度」と続く（第6-3-2図）。

<sup>4</sup> ここでいう「年収」には、年金や、高齢者雇用継続給付などの公的給付も含まれる。

第6-3-1図 対象者に対する基準の具体的内容（複数回答、n=759）



第6-3-2図 継続雇用対象者の年収水準（複数回答、n=1051）



以上の、継続雇用の対象者に関する設問への回答と、継続雇用者の処遇に関する設問への回答を組み合わせることで、回答企業の継続雇用制度における対象と処遇の関係についての状況を明らかにすることができる。ここでは、原則として希望者全員を雇用するという企

業を「非限定型」、対象者についての基準を設け、その基準に適合するもののみを雇用しているという企業を「限定型」と名づける。一方、処遇に関しては、最も回答の多かった「定年到達時の年収の6～7割程度」で継続雇用者を処遇するケースが最も多いという企業を「中処遇型」とし、それよりも高い年収水準（定年到達時の年収水準の8割以上）で継続雇用者を処遇している企業を「高処遇型」、逆により低い年収水準（定年到達時の年収水準の5割以下）で継続雇用者を処遇している企業を「低処遇型」とする。対象者の範囲と年収水準に関する類型を組み合わせると、全部で6つの類型（①低処遇・限定型、②低処遇・非限定型、③中処遇・限定型、④中処遇・非限定型、⑤高処遇・限定型、⑥高処遇・非限定型）ができ、それぞれの類型に属する企業の数第6-3-3表のようになる。

第6-3-3表 継続雇用制度対象者の範囲と処遇から見た継続雇用制度の枠組み  
—各類型と該当する企業の数—

①低処遇限定型	242社
②低処遇非限定型	58社
③中処遇限定型	338社
④中処遇非限定型	118社
⑤高処遇限定型	146社
⑥高処遇非限定型	71社

注：継続雇用制度対象者の範囲についての設問と、継続雇用者の処遇に関する設問のいずれかに回答がなかった企業はのぞいている。

なお、限定型に属する企業について、継続雇用者に対する処遇により、対象者についての基準の内容にどのような異同があるか見てみたところ（第6-3-4表）、「健康上支障がないこと」、「働く意思・意欲があること」、「一定の業績評価」、「会社が提示する継続雇用後の職務内容に合意できること」といった、限定型に属する企業全体での指摘率が高かった項目の多くでは、高処遇型のほうが低処遇型に比べて指摘率が低くなる傾向が見られ、とりわけ「一定の業績評価」、「会社が提示する継続雇用後の職務内容に合意できること」では、類型間の差が大きくなる。高処遇型の企業の場合、継続雇用の対象となるのは、特定の職務である程度高い業績を上げてきた従業員というケースがより多いため、業績評価や会社の提示する仕事の内容への合意が求められる場合が、中処遇型や低処遇型の企業に比べて少なくなるのかもしれない。また、指摘率の水準自体低いものの、「熟練や経験による特定の技能・技術を持っていること」、「他の社員を指導・教育できること」といった基準を設けているという企業が、高処遇型でやや高くなる点が目につく。

第6-3-4表 継続雇用制度の対象者に関する基準（処遇別、％）

	高処遇型	中処遇型	低処遇型
働く意思・意欲があること	78.8	84.6	87.2
出勤率、勤務態度	67.1	62.7	61.6
健康上支障がないこと	87.0	88.2	91.3
現職を継続できること	21.9	16.3	11.2
会社が提示する職務内容に合意できること	36.3	44.1	53.3
熟練や経験による特定の技能・技術を持っていること	22.6	17.5	15.3
専門的な資格を持っていること	11.6	12.4	7.9
他の社員を教育・指導できること	11.6	8.9	3.7
一定の業績評価	47.3	57.4	63.6
定年到達時についていた役職	1.4	0.9	1.2
定年到達時の社内における格付け	6.2	9.8	9.5
会社が特に必要と認めたもの	25.3	33.4	26.4

#### 第4節 継続雇用の枠組みと高年齢従業員を対象とした人事労務管理

制度対象者の範囲や処遇水準といった基本的な枠組みは、高年齢従業員の活用に関する企業の姿勢に左右されるとまずは考えられ、そうした姿勢は高年齢従業員を対象に進められている人事管理の内容に反映されているものと思われる。そこで、高年齢従業員<sup>5</sup>向けの様々な人事管理施策について、実施の有無、検討の有無を類型毎にまとめた（第6-4-1表）。

「高年齢社員の体力に配慮した職務への配置」、「高年齢社員に適した仕事の開発」、「作業環境の改善」、「機械器具や設備の改善」、「マニュアル・作業指示書の改善」、「新たな勤務シフトの導入」、「新たに必要な知識・技術・技能を修得するための教育訓練」は、いずれの処遇水準についてみても限定型より非限定型で実施率が高い。もっとも非限定型と限定型との実施率の差は、いずれの施策においてもさほど大きなものではない。逆に、「退職準備プログラム、生涯生活設計セミナーの実施」、「専門職制度の運用」、「役職定年制・任期制」は、いずれの処遇水準についてみても非限定型より限定型で実施率が高く、特に低処遇限定型での「役職定年制・任期制」の実施率の高さが目立つ。

処遇水準による異同を見ると、さほど大きな差は見られないが、「機械器具や設備の改善」は、限定型・非限定型の別を問わず、高水準の処遇の企業ほど指摘率が高くなり、反面「専門職制度の運用」は、限定型・非限定型のいずれにおいても処遇が高水準になるほど、指摘率が低下する。

以上の継続雇用対象者の範囲による異同や、処遇水準による異同の結果からも明らかなように、高処遇非限定型の企業では、「機械器具や設備の改善」の実施率が全類型中、最も高くなり、「専門職制度の運用」は実施率が最も低くなる。そのほか、必ずしも処遇水準や対

<sup>5</sup> 本稿で用いたアンケート調査では、高年齢従業員を「50歳以上の従業員」と定義している。

象の限定・非限定の一貫した影響が現れているわけではないが、「高年齢社員の健康状態の改善」、「マニュアル・作業指示書の改善」、「新たな勤務シフトの導入」は高処遇非限定型における実施率が最も高く、「他社への転職の紹介・あっせん」や「役職定年制・任期制」は、高処遇非限定型における実施率が最も低くなっている。

第6-4-1表 高年齢従業員を対象とした人事管理上の取組み（類型別、%）

	高年齢社員の体力に配慮した職務への配置		高年齢社員に適した仕事の開発		高年齢社員の健康状態の改善		作業環境の改善（照明、温度、湿度など）		機械器具や設備の改善		マニュアル・作業指示書の改善	
	実施している	検討中である	実施している	検討中である	実施している	検討中である	実施している	検討中である	実施している	検討中である	実施している	検討中である
低処遇限定型	31.8	21.9	6.6	35.5	28.9	24.0	22.7	19.8	13.6	16.9	10.7	16.5
低処遇非限定型	32.8	29.3	10.3	37.9	25.9	29.3	24.1	15.5	17.2	15.5	13.8	19.0
中処遇限定型	27.5	27.2	6.5	31.7	28.7	30.2	23.4	21.9	16.6	22.2	16.9	21.6
中処遇非限定型	32.2	28.8	8.5	32.2	26.3	31.4	26.3	21.2	18.6	16.1	17.8	24.6
高処遇限定型	24.7	35.6	5.5	34.9	25.3	31.5	21.2	24.0	17.1	24.0	15.1	27.4
高処遇非限定型	32.4	23.9	7.0	21.1	35.2	35.2	26.8	26.8	22.5	25.4	21.1	26.8

	新たな勤務シフト（短時間勤務など）の導入		新たに必要な知識・技術・技能を習得するための教育訓練		退職準備プログラム、生涯生活設計セミナーの実施		専門職制度の運用		他社への転職の紹介・あっせん		役職定年制・任期制	
	実施している	検討中である	実施している	検討中である	実施している	検討中である	実施している	検討中である	実施している	検討中である	実施している	検討中である
低処遇限定型	12.8	21.5	7.9	25.6	26.9	26.0	20.2	26.9	9.5	13.2	47.5	10.3
低処遇非限定型	24.1	24.1	20.7	19.0	17.2	32.8	12.1	17.2	10.3	8.6	25.9	17.2
中処遇限定型	16.3	26.3	11.2	26.6	18.9	26.9	14.8	25.4	9.5	11.8	32.2	17.2
中処遇非限定型	17.8	31.4	12.7	22.0	10.2	28.8	11.0	19.5	7.6	11.0	26.3	17.8
高処遇限定型	21.2	24.7	8.9	26.0	13.7	21.9	8.2	25.3	5.5	10.3	26.7	17.8
高処遇非限定型	25.4	28.2	16.9	18.3	11.3	19.7	7.0	25.4	2.8	11.3	21.1	19.7

各施策の検討の有無に目を向けると、「高年齢社員の健康状態の改善」、「新たな勤務シフトの導入」、「役職定年制・任期制の導入」は、制度対象者の処遇水準に関わらず、非限定型で検討している企業の割合が高くなる。また、「高年齢社員の健康状態の改善」、「機械器具や設備の改善」、「マニュアル・作業指示書の改善」は、対象者の処遇が高水準になるほど検討する企業の割合が高まる。以上の結果から、高処遇非限定型企业では「高年齢社員の健康状態の改善」を検討しているという企業の割合がすべての類型の中で最も高くなるほか、「作業環境の改善」や「機械器具や設備の改善」を検討する企業の割合も最も高くなっている。

高年齢従業員を対象とした人事管理施策の状況を見ると、継続雇用の対象者を限定することなく、かつ他企業よりも高い処遇で雇用しようという企業は、設備やマニュアルなどの作業環境の整備や、健康状態の改善にむけた取組みをより進めている企業である。これらの取組みは、高い処遇を行う見返りとして、高年齢従業員に十分に活躍してもらうことを目的に進められていると考えられる。そして、高年齢従業員に十分な活躍を期待するという姿勢は、

専門職制度を運用したり、役職定年制・任期制を実施したりする企業の割合が、高処遇非限定型企業で最も低いという結果にも現れていると見ることもできる。この調査結果は、高年齢従業員の十分な活躍を期待するため、彼らの仕事を制約することにもつながる専門職制度や役職定年制・任期制がさほど実施されていないとも解釈できるからである。

## 第5節 高年齢従業員に対する企業の認識・評価

継続雇用制度の枠組みの相違にそって、高年齢従業員に対する人事管理の実施状況を整理したところ、実施されている人事管理の内容や、その内容に反映されているとみられる企業側の意図が、継続雇用制度のあり方とある程度関連を持つことが推察された。しかし、高年齢従業員向けの人事管理諸施策を実施した企業の割合、あるいは検討した企業の割合における継続雇用制度の対象範囲や継続雇用者の処遇水準による差異は、さほど大きなものではない。継続雇用制度のあり方は、高年齢従業員に対する人事管理施策の進め方や、そこに現れる企業の高年齢者活用に対する考え方よりも、むしろ企業の高年齢従業員に対する認識や評価そのものによって左右されるのかもしれない。

第6-5-1表は、アンケート調査で企業にたずねた高年齢従業員についての認識・評価を、類型別に整理したものである。まず、「技能・技術・ノウハウの継承の為に不可欠」、「勤務態度や仕事ぶりが真面目」とみる企業の割合が、非限定型で限定型より高い。また、指摘率の水準はごく低いものの「作業能力・能率が低い」とみる企業の比率も、非限定型で高まっている。一方、「能力・体力に個人差が大きい」と考える企業の割合は、いずれの処遇水準においても非限定型の企業で低くなる。また、処遇水準による一貫した相違は、「勤務態度や仕事ぶりが真面目」という項目のみで見出され、対象の範囲の違いを問わず、継続雇用者の処遇水準が高水準の企業ほど、高年齢従業員を「勤務態度や仕事ぶりが真面目」と捉える割合が高くなっている。「高い技能・技術や豊富な知識を持っている」という高年齢従業員に対する高い評価や、「他の労働力が確保できても高年齢社員を積極的に活用していきたい」という高年齢者活用の積極性は、対象範囲の広狭や処遇水準の高低とは一貫した相関を示していない。

回答結果を見る限り、高年齢従業員に対する認識や評価で、継続雇用制度の枠組みを左右しているものとして強いてあげることができそうなのは、高年齢従業員の勤務態度に対する評価や、能力・体力における高年齢従業員間の格差に対する考え方といった項目のみであり、そのほかの高年齢者に対する評価や認識は、継続雇用制度の枠組みや認識とはさほど関連がなさそうである。



第6-5-1表 高年齢従業員に対する評価（類型別、％）

	高い技能・技術や豊富な知識を持っている	能力・体力に個人差が大きい	活用するためには再教育・再訓練が必要	技能・技術・ノウハウの継承の為に不可欠	勤務態度や仕事ぶりが真面目	作業能力・能力率が低い	比較的安い賃金で雇用できる	病気や健康管理に特別の配慮が必要	生計費の水準よりも個人の人能力や業績を優先して処遇すべき	他の労働力を確保できても高年齢社員を積極的に活用していきたい
低処遇限定型	34.7	50.0	3.9	17.9	13.3	0.9	22.6	23.9	20.4	6.0
低処遇非限定型	43.9	47.4	1.8	28.1	15.8	5.3	31.6	17.5	25.0	16.1
中処遇限定型	38.1	42.6	2.7	23.3	17.9	1.8	14.2	13.9	15.5	5.4
中処遇非限定型	37.9	40.5	5.2	26.1	19.0	4.3	16.4	26.1	19.0	14.7
高処遇限定型	36.6	46.9	2.8	25.5	19.3	2.8	9.7	13.8	20.8	6.3
高処遇非限定型	38.2	29.4	0.0	29.4	20.6	3.0	7.5	11.8	19.1	5.9

注．数字は、各項目について「そう思う」と回答した企業の割合。

## 第6節 結論

本稿では、継続雇用制度の対象範囲と対象者の処遇水準から、継続雇用に関する企業アンケート調査に回答した企業を6つの類型に分類した上で、それぞれの類型に該当する企業の、高年齢従業員を対象とした人事管理の内容と、高年齢者従業員に対する認識・評価を見ることで、高齢者の就業を促進する継続雇用制度の枠組みがどのような要因に支えられるのかを明らかにしようとした。

分析の結果、継続雇用の対象者を限定することなく、かつ他企業よりも高い処遇で雇用しようという企業は、設備やマニュアルなどの作業環境の整備や、健康状態の改善にむけた取り組みをより進めている企業であった。これらの取り組みは、高い処遇を行う見返りとして、高年齢従業員に十分に活躍してもらうことを目的に進められていると考えられる。一方、高齢従業員に対する認識・評価は、継続雇用制度の枠組みにはさほど影響を与えているとは見られず、高年齢従業員の勤務態度に対する評価や、能力・体力における高年齢従業員間の格差に対する考え方といった項目が強いて言えば影響を与えていると考えられた。

ただ、本稿における分析は、クロス表分析にのみとどまっているため、業種や従業員規模、近年の業績などの回答企業に関する基本的な変数をコントロールした上で、高年齢従業員に対する人事管理の内容や評価・認識が、継続雇用制度の枠組みと関連をもつかを確認する必要がある。また、本稿で言及した継続雇用制度の枠組みの相違が、実際の従業員の就業意欲を左右しているかどうかについては、今回取り上げたような企業調査とマッチングが可能な従業員調査のデータなどを用いて今後検証していかなければならないだろう。

<参考文献>

荒川創太・郡司正人・遠藤彰 [2007] 「高齢者継続雇用の現状と課題」, 労働政策研究・研究機構編『高齢者継続雇用に向けた人事労務管理の現状と課題』, p.21-66.

山田篤裕 [2007] 「高年齢者の継続雇用義務への企業の対応－賃金・年収水準調整を中心に－」, 労働政策研究・研究機構編, 同上書, p.69-90.