

## 第5章 65歳より先の継続雇用に向けた企業の取組み

### 第1節 はじめに

2004年の高年齢者雇用安定法の見直しと、これに基づく2006年4月からの雇用確保措置の義務化により、将来的な公的年金支給開始年齢として予定されている65歳までの雇用継続については、企業における履行を確保する制度的な基盤が築かれた。その上で、今後の中長期的な労働力人口の減少などを見据えて、65歳より先の年齢層の就業機会拡大を模索する試みがすでに始まっている。2007年4月に改正された「高年齢者等職業安定対策基本方針」では、年齢にかかわらず働き続けることができる社会の実現に向けた取組の一環として、「70歳まで働ける企業」の普及・促進を図ることが明記された。これを受けて、同年6月には独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構内に、「70歳まで働ける企業」推進プロジェクト会議が設置され、70歳まで働ける社会に向けて取り組む必要性、具体的な取組の方向性等について議論が重ねられた（議論の成果については、高齢・障害者雇用支援機構 「70歳まで働ける企業推進プロジェクト会議」編[2007]参照）。

では、65歳より先の継続雇用に向けた企業における動きは、日本全体でみるとどの程度進んでおり、その内実はどのようなものであるのか。また、65歳から先の継続雇用に向けた動きを進めようとする、あるいはさほど積極的に進めようとはしないのはいかなる企業の意図によるものなのか。本章ではこれらの点を、労働政策研究・研修機構（JILPT）が2008年8月に実施した「高齢者の雇用・採用に関するアンケート調査」の結果から明らかにしていく<sup>1</sup>。

### 第2節 65歳より先の雇用確保措置に向けての企業の動き

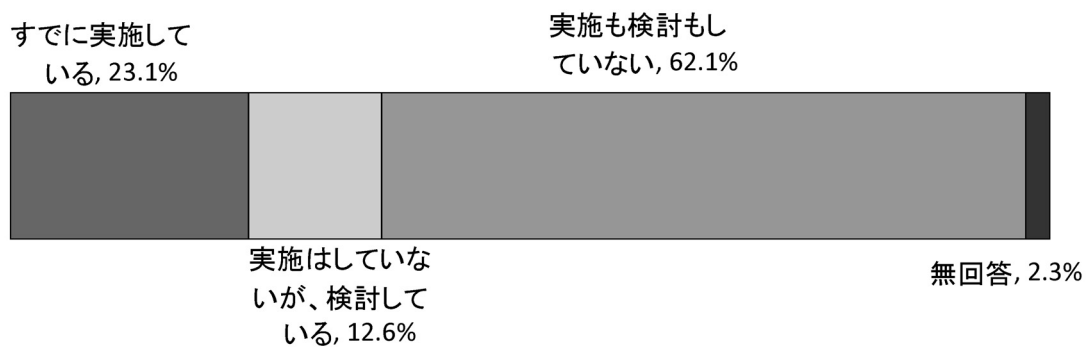
#### 1. 65歳より先の雇用確保措置の実施状況

今回「高齢者の雇用・採用に関するアンケート調査」に回答した3867社のうち、65歳より先の雇用確保措置を「すでに実施している」と答えたところは23.1%であった。これに「実施はしていないが、検討している」（12.6%）を加えると、35.7%となり3分の1強の企業は、65歳より先の雇用確保措置をすでに実施しているか、考えていることとなる（第5-2-1図）。

---

<sup>1</sup> なお、65歳より先の継続雇用を進めている個々の企業が、そうした継続雇用を実施する背景や、継続雇用に伴い行っている人事労務管理については、高齢・障害者雇用支援機構編[2008a]、同編[2008b]に、事例の形で詳しく紹介されている。

第5-2-1図 65歳より先の雇用確保措置に向けての企業の取組み（単位：％）



では、65歳より先の雇用確保措置の実施や、実施に向けての検討はどのような企業において進んでいるのだろうか。第5-2-2表によると、差がさほど大きいわけではないが、従業員規模のより小さい企業において、「すでに実施している」という回答の割合がより高くなっている。業種別に見ていくと、運輸業、教育学習・支援業、一般機械器具製造業で「すでに実施している」という回答が3割を超えており、こうした業種の企業において65歳より先の雇用確保に向けた動きが比較的進んでいることがわかる。特に運輸業は「実施はしていないが、検討はしている」も加えると、回答が半数を超えており、65歳より先の雇用確保に対する意識が他の業種よりも高いといえる。逆に情報通信業や金融・保険業では、「すでに実施している」企業の割合が1割を切っており、「実施はしていないが、検討はしている」まで加えても割合は1割程度と、65歳より先の雇用確保に向けた企業の動きは他業種に比べ、目立って低調である。会社設立年による相違は、1990年以降設立された会社で「すでに実施している」という企業が15%程度とやや低いほかは、さほど見られない。また、労働組合のある企業、ない企業の間でも取組みの程度に違いはほとんどない。

第5-2-2表 65歳より先の雇用確保措置に向けての企業の取組み・企業の実態による異同

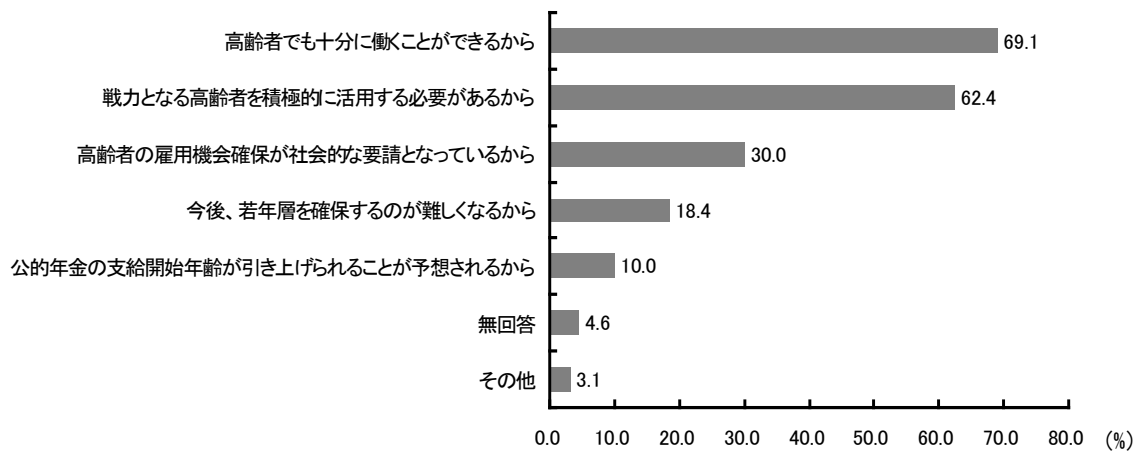
(%)

	n	すでに実施している	実施はしていないが、検討している	実施も検討もしていない	無回答
<b>【従業員数】</b>					
49名以下	262	26.0	12.2	58.4	3.4
50-99名	1595	23.2	14.0	61.1	1.7
100-299名	1398	24.2	11.4	62.6	1.8
300名以上	549	18.2	12.0	68.5	1.3
<b>【業種】</b>					
建設業	311	22.5	12.2	64.0	1.3
一般機械器具製造業	119	31.9	12.6	52.1	3.4
輸送用機械器具製造業	93	25.8	17.2	55.9	1.1
精密機械器具製造業	65	24.6	16.9	58.5	0.0
電気機械器具製造業	149	21.5	8.1	68.5	2.0
その他の製造業	610	20.7	15.4	62.3	1.6
電気・ガス・熱供給・水道業	15	13.3	13.3	73.3	0.0
情報通信業	98	7.1	6.1	83.7	3.1
運輸業	340	35.9	15.3	47.6	1.2
卸売・小売業	744	17.7	11.0	68.8	2.4
金融・保健業	40	5.0	5.0	90.0	0.0
不動産業	31	25.8	6.5	64.5	3.2
飲食業・宿泊業	150	24.7	18.0	54.7	2.7
医療・福祉	74	24.3	18.9	56.8	0.0
教育・学習支援業	62	32.3	9.7	58.1	0.0
サービス業	631	26.3	12.2	59.3	2.2
その他	245	22.4	10.2	65.3	2.0
<b>【会社設立年】</b>					
1949年以前	622	24.9	10.9	62.1	2.1
1950-1969年	1346	25.7	14.2	58.8	1.3
1970-1989年	1205	22.4	12.1	63.5	2.0
1990年以降	581	15.7	12.0	69.5	2.8
<b>【労働組合の有無】</b>					
ある	872	20.3	12.0	66.6	1.0
ない	2904	23.9	13.0	61.2	1.9

## 2. 65歳より先の雇用確保措置を進める理由・進めない理由

65歳より先の雇用確保措置をすでに実施している企業が、なぜそうした措置を実施しているのかを第5-2-3図にまとめた。すでに雇用確保措置を実施している企業の多数が指摘するのは、「高齢者でも十分に働くことができるから」(69.1%)、「戦力となる高齢者を積極的に活用する必要があるから」(62.4%)といった理由である。「高齢者の雇用機会確保が社会的な要請となっているから」と考えているところは30.0%、「今後、若年者を確保するのが難しいから」、「公的年金の支給開始年齢が引き上げられることが予想されるから」という理由の指摘率はいずれも10%台にとどまっている。

第5-2-3図 65歳より先の雇用確保措置を進める理由(複数回答)



注：65歳より先の雇用確保措置をすでに実施している893社について集計。

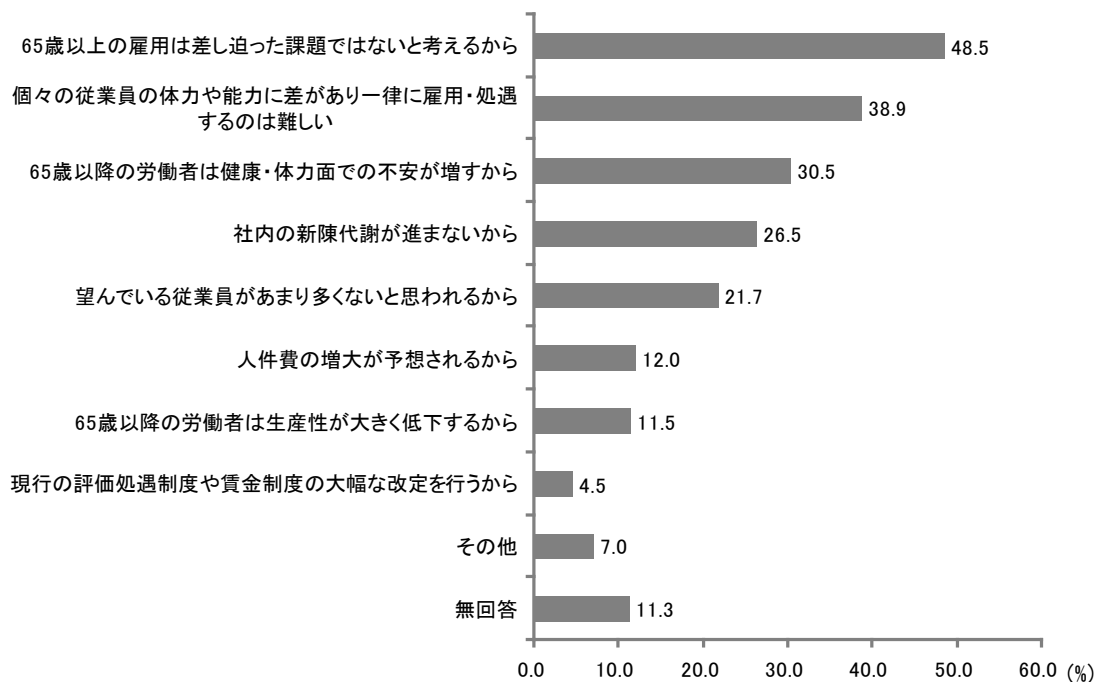
上記の結果をみる限り、65歳より先の雇用確保措置というものが、今後の労働力見通しや、社会全体の高齢者を取り巻く状況についての配慮といったものに強く裏打ちされて実施されているとは言い難い。指摘の多い理由からは、自社で十分に戦力となる高齢者が現実に存在し、その高齢者が十分に働くことができるだけの体力・意欲をもっているのならば、活用しないのはむしろ不自然だから、65歳より先の雇用確保措置を実施しているというのが多くの企業の現状であろうと推し量ることができる。逆にいえば、65歳より先で雇用が継続されるかどうかは、雇用の対象となる高齢者が企業において戦力とみなしうる存在であるかどうかという、個別の高齢者の状況に大きく依存しているともいえる。

さらに、ここで、現在65歳より先の雇用確保措置を実施も検討もしていない企業が、なぜそうした取組みを進めないのかについても見ていくこととしよう。この点に着目することで、65歳より先の雇用確保措置をめぐる企業のモチベーションの状況が、よりわかりやすい形で浮かび上がってくるかもしれない。

実施も検討もしない理由として最も指摘が多かったのは、「65歳以上の雇用は差し迫った課題ではないと考えるから」で、実施・検討をしない企業の約半数が挙げている。以下、指摘の多い順に「個々の従業員の体力や能力に差があり、一律に雇用・処遇するのは難しい」

(38.9%)、「65歳以降の労働者は健康・体力面での不安が増すから」(30.5%)、「社内の新陳代謝が進まないから」(26.5%)といった理由が続く。一方、雇用継続に伴う人件費の増大への懸念や、加齢による生産性の低下に対する不安視はさほどみられない(第5-2-4図)。

第5-2-4図 65歳より先の雇用確保措置を実施・検討しない理由(複数回答)



注：65歳より先の雇用確保措置を実施も検討もしていない2400社について集計。

実施・検討しない企業による理由の指摘状況をみると、こうした企業は、「65歳より先の雇用確保」という場合にどの従業員と特定することなく65歳以上の従業員を一律に雇用していくことが主に念頭にあり、そのことを時期尚早と見たり、あるいは不安に感じたりしているところが比較的多いのではないかと捉えることができる。そして、こうした時期尚早といった感覚や不安感は、おそらく65歳より上で十分に戦力として働いている従業員が現実にはいないことや、近い将来で見ても現われえないといった見通しから生じているのではないかと考えられる。すでに実施している理由も振り返ってみると、現時点では65歳より上で企業の戦力となって働き（あるいは数年後も戦力として働くことが十分に見込まれ）、職場の若手・中堅従業員のロールモデルにもなりうるような従業員の存在の有無が、65歳より先の雇用確保措置に向けた企業の取組みをかなり左右していると推測される。

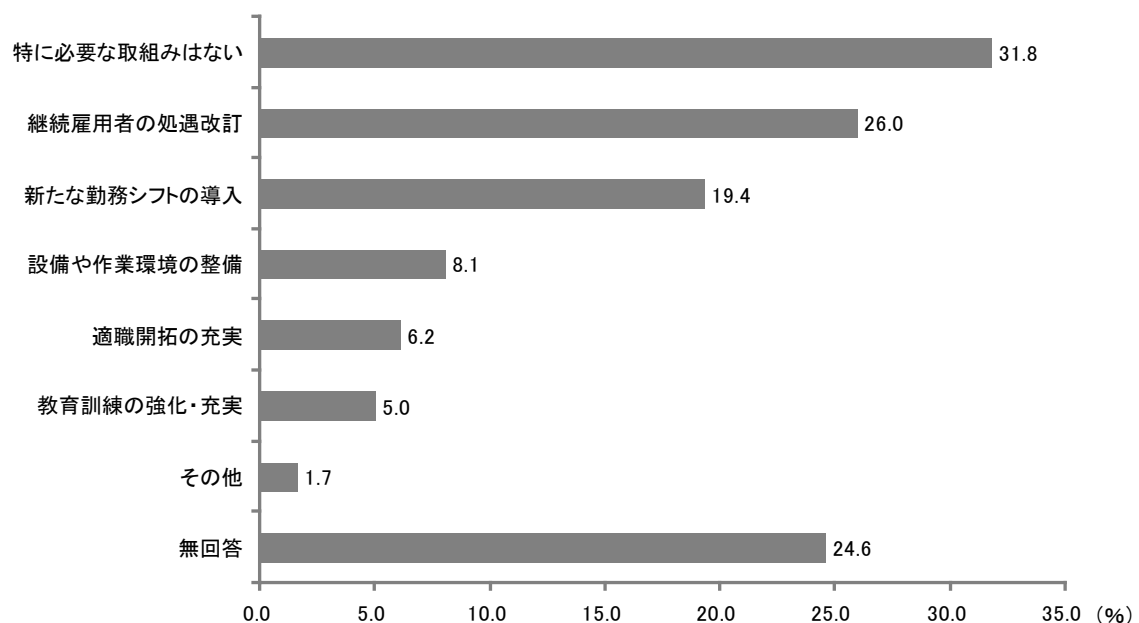
### 3. 65歳より先の雇用確保措置を進めるために必要な取組み

65歳より先の雇用確保措置をすでに実施しているという企業が、雇用確保措置に伴い必要となると考えている人事管理上の取組みはどのようなものか。しかし、企業にたずねた結果は、「特に必要な取組みはない」という回答が約3割で最も多かった。必要な取組みとしては、「継続雇用者の処遇改訂」(26.0%)や「新たな勤務シフトの導入」(19.4%)の指摘率が

比較的高く、「設備や作業環境の整備」、「適職開拓の充実」、「教育訓練の強化・充実」は指摘が1割に満たない（第5-2-5図）。

「継続雇用者の処遇改訂」、「新たな勤務シフトの導入」は、60歳以降の継続雇用者全体を対象とした処遇や新たな勤務シフトの導入ではなく、65歳より上の従業員が働きはじめたときに彼らの処遇や勤務シフトを新たに考えなければならないということを、多くの場合、意味するのではないかと考えられる。また、この必要となる取組みについての回答で留意しておくべきなのは、「特に必要な取組みはない」という回答が約3割あり、加えて無回答が25%近くに達する点である。つまり、この回答結果によれば、65歳より先の雇用確保措置をすでに実施している企業の半数以上は、雇用確保措置とともに必要となる人事管理上の取組みがない、あるいはわからないと考えている。言い換えると、65歳より先の雇用確保措置は企業としての人事管理とさほど強い結びつきをもっていないケースが多い。このことは、企業の戦力として働くことのできる65歳より上の従業員が現れた時には、人事管理の仕組みをさほど変更することなく比較的容易に雇用継続を実現できる一方で、企業としての仕組みとの結びつきが弱いために、実際に働いている65歳より上の高齢従業員がいなくなってしまうと雇用確保措置が行われなくなってしまう可能性も高いことを意味しているとも言える。

第5-2-5図 65歳より先の雇用確保措置を実施する場合に必要な取組み（複数回答）



注：65歳より先の雇用確保措置をすでに実施している893社について集計。

### 第3節 65歳より先の雇用確保措置の内容

#### 1. どのような形で雇用確保が行われているか

前節では65歳より上の雇用確保措置がどの程度広がっているかという点と、雇用確保措置が実施される理由および雇用確保措置に伴い必要となる人事管理上の取組みについての企業の考え方を見てきた。アンケート調査結果からは、1)65歳より上の雇用確保措置は回答企業の多数派とは言えないまでも、少なからぬ割合ですでに実施されており、その実施の程度はとりわけ業種による相違が大きいこと、2)高齢者でも十分に働くことができ、また戦力となる高齢者を確保できるという理由から雇用確保措置を実施する企業が多いこと、3)雇用確保措置の実施に伴い必要となる人事管理上の取組については、必要な取組みはない、あるいはわからないと考えている企業が多く、企業としての人事管理上の仕組みや取組みと65歳より上の雇用確保措置の実施とはさほど強い結びつきがないと見られること、が明らかとなった。

前節では雇用確保措置の広がりや、その背景にある企業の意図、および人事管理上の位置づけが浮かび上がってきたが、では実際に、65歳より上の雇用確保措置としてどのようなことが企業において行われているのか。本節ではこの点に焦点をあてて、アンケート調査の結果を見ていくこととする。

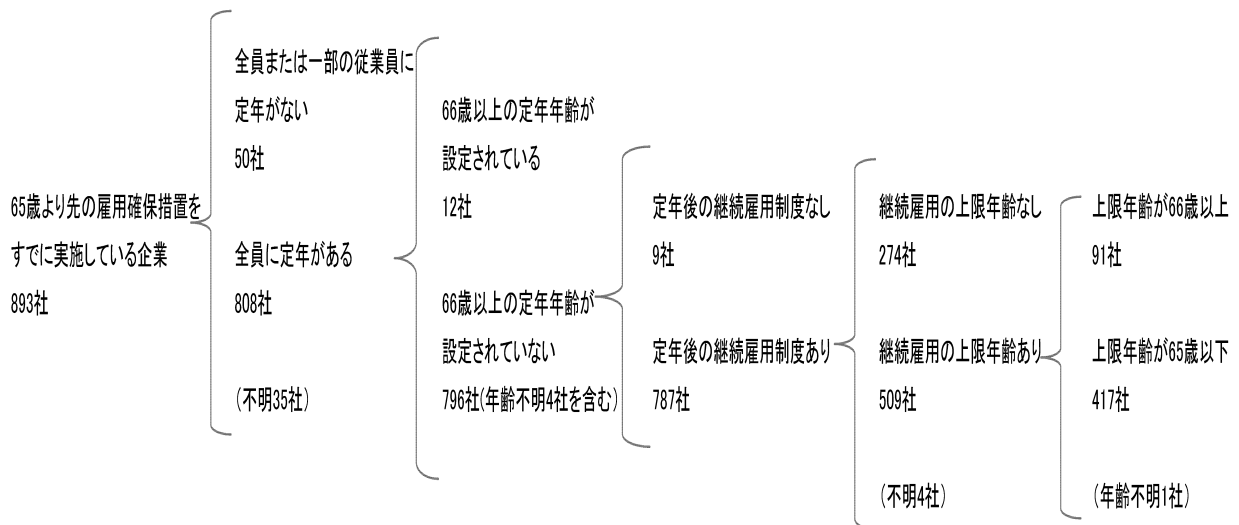
アンケート調査に答えた企業のうち、65歳より上の雇用確保措置を実施していると回答したのは893社である。この893社の定年制度の状況を見てみると、「全員定年がある」のが808社で、全員または一部の従業員には定年がないという会社が50社であった。全員定年があるという会社の定年年齢に着目したところ、66歳以上の定年年齢を設けているのは12社で残る796社は65歳以下の定年年齢を設けていた(年齢不明4社を含む)。

66歳以上の定年年齢を設けていない796社(年齢不明4社を含む)のほとんどにあたる787社には、定年後の継続雇用制度がある。この継続雇用制度がある787社のうち、継続雇用の上限年齢を定めていないのは274社で、509社は上限年齢を定めている。上限年齢を定めている509社の中で、66歳以上の上限年齢を設定しているのは91社、上限年齢が65歳以下である企業が417社であった。

以上の記述をまとめたのが**第5-3-1図**である。65歳より先の雇用確保を行っている企業は、①継続雇用制度の上限年齢を65歳以下としているにも関わらず雇用確保を行っている(417社)、②上限年齢を設定しない継続雇用制度を通じて雇用確保を行っている(274社)、③上限年齢を66歳以上に設定した継続雇用制度を通じて雇用確保を行っている(91社)、④定年を全員に設定しないという形で雇用確保を行っている(50社)、⑤その他(21社)の5つのパターンに分けることができる。この5つのパターンのうち最も該当する企業が多く、65歳より先の雇用確保を行っていると回答した企業の半数弱を占めているのは、①のパターン、つまり会社の定年制度や継続雇用制度上は65歳より先の従業員を雇用するという明確な規定がないにも関わらず、雇用確保を実施しているというパターンである。おそらくは65歳を超えた個別

の従業員の状況に即して、いわば特例として雇用確保を行っている会社が多くを占めるのではないかと推測される。そしてこうした状況は、雇用確保を実施する理由として将来的な見通しや社会的な要請といったことよりも「高齢者でも十分に働くことができるから」といったことを挙げる企業が多い点や、65歳より先の雇用確保措置を実施するにあたって必要な人事管理上の取組みをあげる企業が少数にとどまる点と符合すると思われる。

第5-3-1図 「65歳より先の雇用確保措置を実施している企業」の定年・継続雇用制度の状況

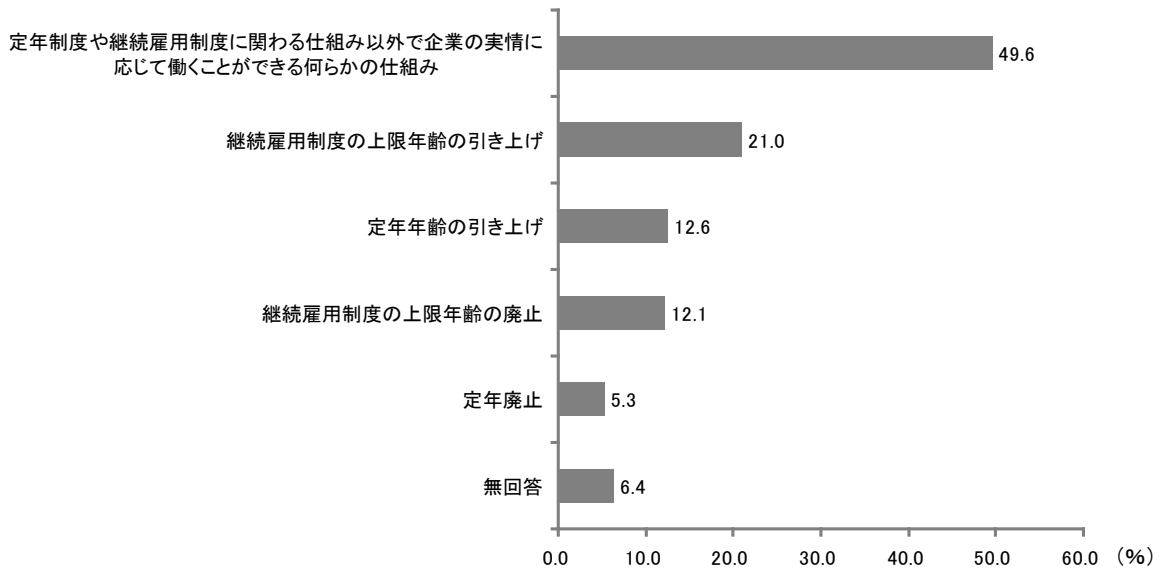


注：65歳より先の雇用確保措置をすでに実施している893社について集計。

また、定年制度や継続雇用制度の内容とは別に雇用確保を行うというパターンは、法制度の変更などがない限り、今後も65歳より先の雇用確保の取組みの中で最も主要なパターンであり続けるものと予想される。第5-3-2図は、現在は65歳より先の雇用確保を実施していないが、今後実施することを検討している企業が、どのような形で雇用確保を実施しようとしているかを示したものである。最も回答が多いのは、「定年制度や継続雇用制度に関わる仕組み以外で企業の実情に応じて働くことのできる何らかの仕組み」で半数近くを占めており、他の選択肢の指摘率と比べて群をぬいて高い。



第5-3-2図 65歳より先の雇用確保措置として実施を検討している内容(複数回答)



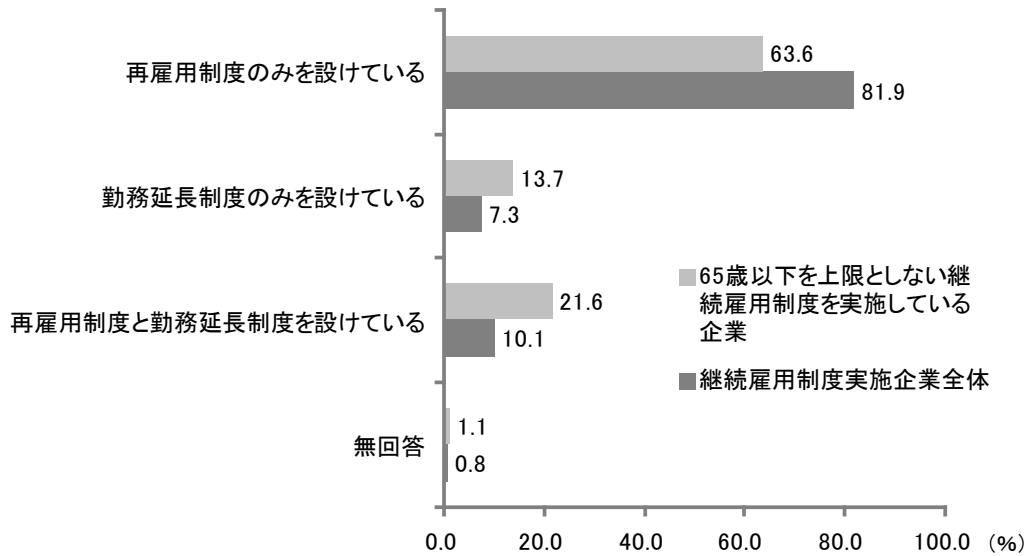
注：65歳より先の雇用確保措置を今後実施することを検討している486社について集計。

## 2. 65歳より先の雇用確保を実現する継続雇用制度の特徴

上述より、65歳より先の雇用確保は、定年や継続雇用制度といった取組みによらないケースが最も多いことが明らかにされたが、制度による場合には、上限年齢がない、あるいは上限年齢を66歳以上に設定した継続雇用制度によって雇用確保が実現されているケース(計365社)が最も多い。こうした、65歳以下を上限としない継続雇用制度の実施状況にはどのような特徴が見られるだろうか。以下で見ていくこととしよう。

まず実施されている継続雇用制度の内容であるが、継続雇用制度を実施している企業全体(3506社)に比べると、「再雇用制度のみを設けている」という回答の割合が低く、「勤務延長制度のみを設けている」、「再雇用制度と勤務延長制度のみを設けている」という回答の割合が高まる(第5-3-3図)。つまり、65歳より先の雇用確保を実施している企業でも、定年によっていったん雇用契約を終了させてその後再び雇用契約を結びなおすという再雇用制度の採用が中心になっているが、一方で、継続雇用制度を設けている他の企業と比べて、定年後も雇用契約を延長していく勤務延長の活用度が高い。

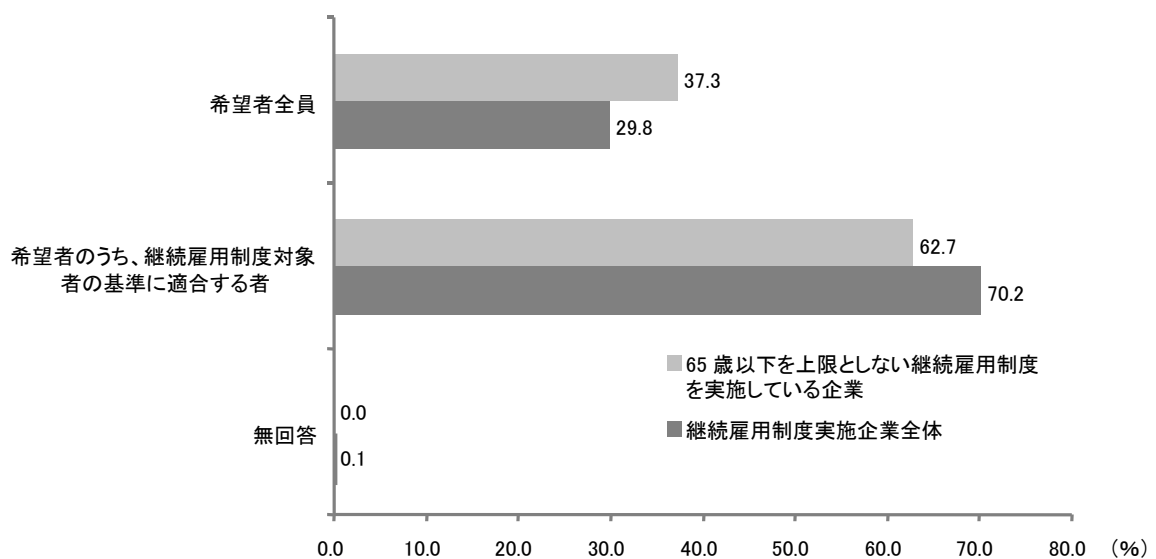
第5-3-3図 実施されている継続雇用制度の内容



注：「65歳以下を上限としない継続雇用制度を実施している企業」—上限年齢のない継続雇用制度を実施している企業274社と、66歳以上を上限年齢とする継続雇用制度を実施している91社の計365社が該当。

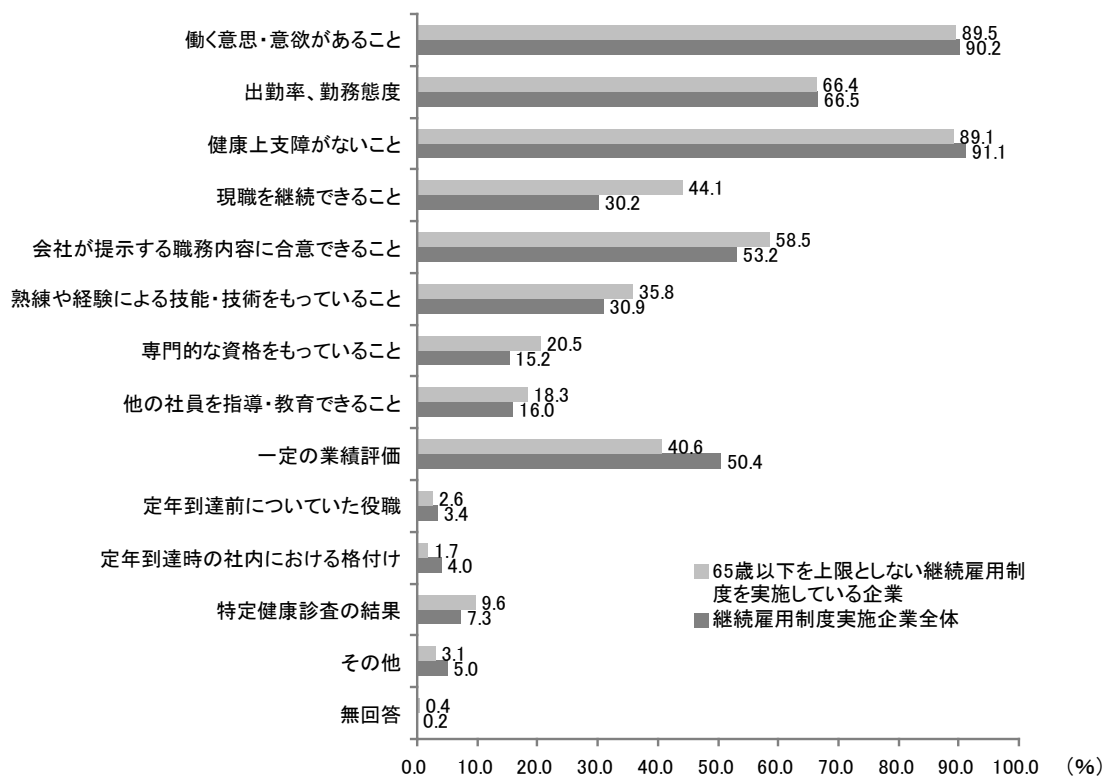
継続雇用制度の対象者についてみると、65歳以下を上限としない継続雇用制度を実施している企業でも、継続雇用制度対象者についての基準を設けるという回答が多数派を占めているが、回答の割合は継続雇用制度を実施している企業全体に比べると低い（第5-3-4図）。

第5-3-4図 継続雇用制度に基づいて雇用している従業員



継続雇用制度の対象者についての基準を設けている企業に、基準の内容についてたずねた（第5-3-5図）。65歳以下を上限としない継続雇用制度を実施している企業と継続雇用制度を実施している企業全体を比べると、「働く意思・意欲があること」、「出勤率・勤務態度」、「健康上支障がないこと」といった項目を基準に設けている企業の割合にはほとんど差がない。一方で、「現職を継続できること」を基準に含めている企業の割合は、継続雇用制度を実施している企業全体では30.9%なのに対し、65歳以下を上限としない継続雇用制度を設けている企業では44.1%と、割合に差が生じている。同様に「一定の業績評価」を基準に含めている企業の割合にもやや差があり、こちらは65歳以下を上限としない継続雇用制度を設けている企業のほうが数字が低くなっている。アンケートの回答結果による限り、65歳以下を上限としない継続雇用制度を設けている企業は、継続対象者の選抜にあたって現職の継続をより重視し、業績評価については重視の度合いがやや弱いと言える。

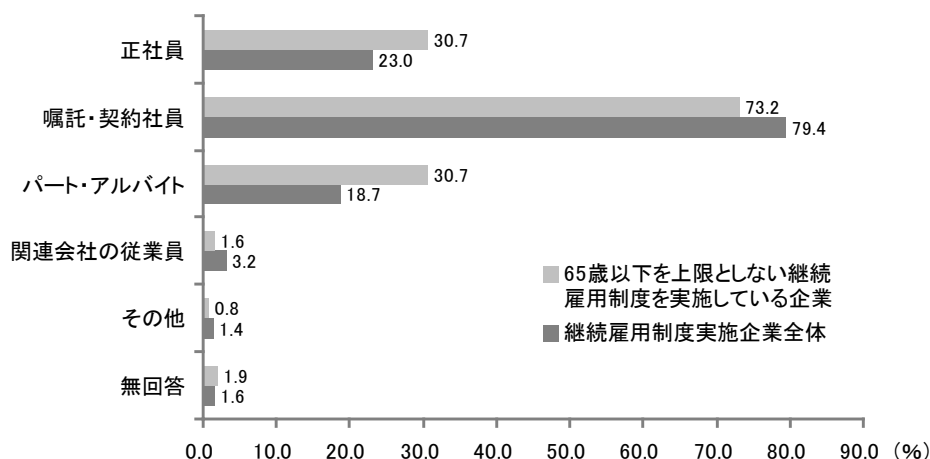
第5-3-5図 継続雇用制度の対象者に関する基準に含まれている内容



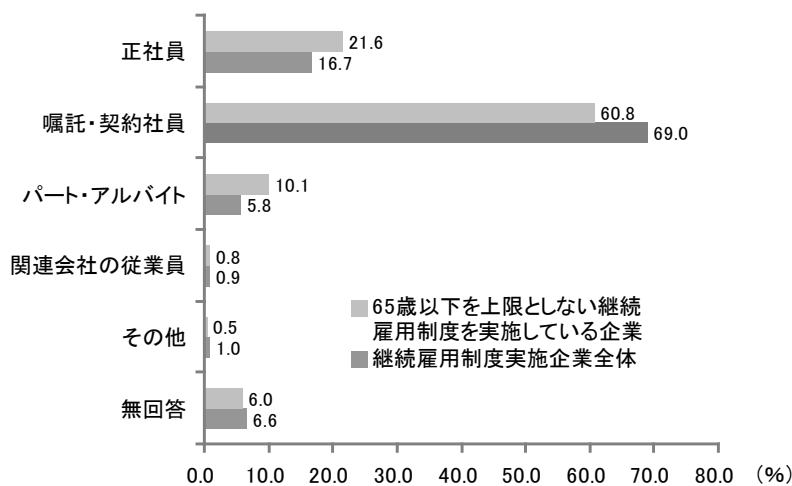
注：継続雇用制度実施企業全体についても、65歳以下を上限としない継続雇用制度を実施している企業についても、継続雇用制度の対象者に関する基準を設けている企業のみを集計している。

継続雇用後の就業形態については、65歳以下を上限としない継続雇用制度を実施している企業において、よりバリエーションに富んだ就業形態の活用がなされていると見られる。第5-3-6図によれば、65歳以下を上限としない継続雇用制度を実施している企業でも、継続雇用後の就業形態として最も指摘が多いのは「嘱託・契約社員」であるが、「正社員」または「パート・アルバイト」の指摘率が、いずれも継続雇用制度を実施している企業全体に比べると高くなっている。継続雇用制度の対象となる従業員の状況に即して様々な就業形態の活用が、より盛んに行われている様子が見えてくる。最も人数の雇用・就業形態についても、よりバリエーションに富んだ就業形態の活用を反映していることと思われるが、65歳以下を上限としない継続雇用制度を実施している企業では、「嘱託・契約社員」を挙げる割合が、継続雇用制度を実施している企業全般に比べて低くなり、その分「正社員」や「パート・アルバイト」を挙げる割合が高くなっている（第5-3-7図）。

第5-3-6図 継続雇用後の雇用・就業形態(複数回答)



第5-3-7図 最も該当者の多い雇用・就業形態



## 第4節 65歳より先の雇用確保措置の実績

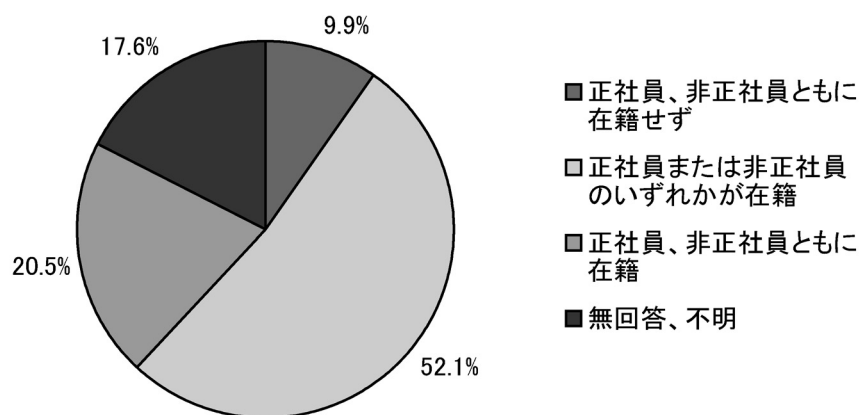
### 1. 65歳以上従業員の在籍状況

ここまで65歳より先の雇用確保措置の実施状況や、実施の背景にある企業の意図、さらには雇用確保措置がどのような形で各企業の人事管理上の仕組みに裏付けられているのかといった点を見てきた。では、65歳より先の雇用確保措置をすでに実施している企業は、アンケート調査時点現在でどの程度雇用確保措置を実際に行っているのだろうか。この点を、アンケート調査で併せてたずねた65歳以上従業員の在籍状況から確認していくこととする。

第5-4-1図にまとめたのは、65歳より先の雇用確保措置をすでに実施しているという893社における、65歳以上の従業員の在籍状況である。これによると893社のうち約半数は正社員または非正社員いずれかの65歳以上の従業員が在籍しており、約2割には65歳以上の正社員・非正社員ともに存在している。両者を加えると、すでに65歳以上の雇用確保措置を実施しているという企業の約4分の3には65歳以上の従業員がいる。一方、正社員・非正社員ともにいないという企業も1割ほどある。これらの中にはかつては65歳以上の従業員がいたという企業と、定年廃止や66歳以上への定年年齢の延長、あるいは65歳以下を上限としない継続雇用制度など人事制度における取組みはすでにしているものの、まだそうした制度を活用する従業員が現れないという企業の双方が含まれているとみられる。

第5-4-1図

65歳より先の雇用確保措置をすでに実施している企業における65歳以上従業員の在籍状況



注：1) 65歳より先の雇用確保措置をすでに実施している893社について集計。

2) 「無回答・不明」の中には、「正社員は在籍せず、非正社員が在籍しているかどうかは不明」という企業1社が含まれている。

65歳より先の雇用確保措置に関わる取組みの状況が異なる企業と比べてみると、65歳より先の雇用確保措置をすでに実施しているという企業では、「正社員または非正社員のいずれか一方が在籍している」、あるいは「正社員・非正社員ともに在籍している」という回答の割合が最も高い。65歳以上の従業員の在籍状況は、65歳より先の雇用確保措置に関わる取組みの相違によって違いが顕著で、すでに取組みを行っている企業では上述のように約4分の3近くに65歳以上の従業員が在籍しているのに対し、取組みを検討しているという企業では6割弱、検討も実施もしていないという企業では約4割にとどまっている（第5-4-2表）。

第5-4-2表 65歳より先の雇用確保措置の実施・検討状況 と 65歳以上従業員の在籍状況

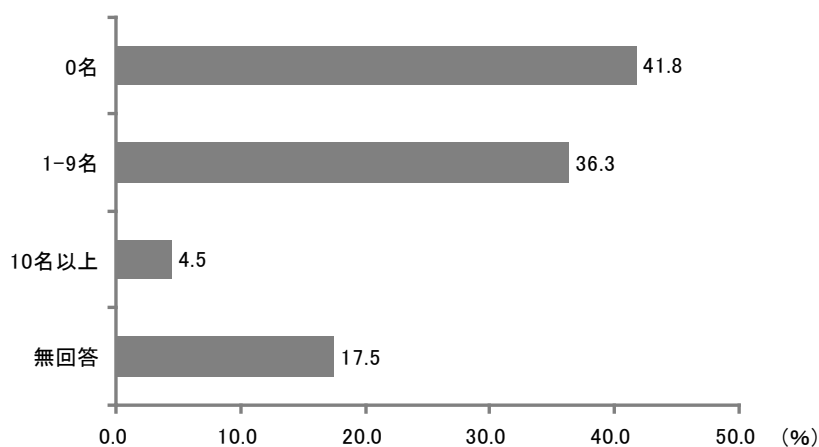
	n	正社員、非正社員ともに在籍せず	正社員または非正社員のいずれかが在籍	正社員、非正社員ともに在籍	無回答、不明
すでに実施している	893	9.9	52.1	20.5	17.6
実施はしていないが、検討している	486	26.1	45.5	11.9	16.5
実施も検討もしていない	2400	46.3	31.8	6.6	15.4

65歳より先の雇用確保措置をすでに実施している企業における、65歳以上従業員の在籍状況を正社員と非正社員に分けて見たところ、正社員は「0名」、つまり在籍していないという企業が41.8%となっている。一方、非正社員は「1～9名」在籍しているという企業が37.4%で、在籍していないという企業の割合（30.1%）を上回っている（第5-4-3①～②図）。

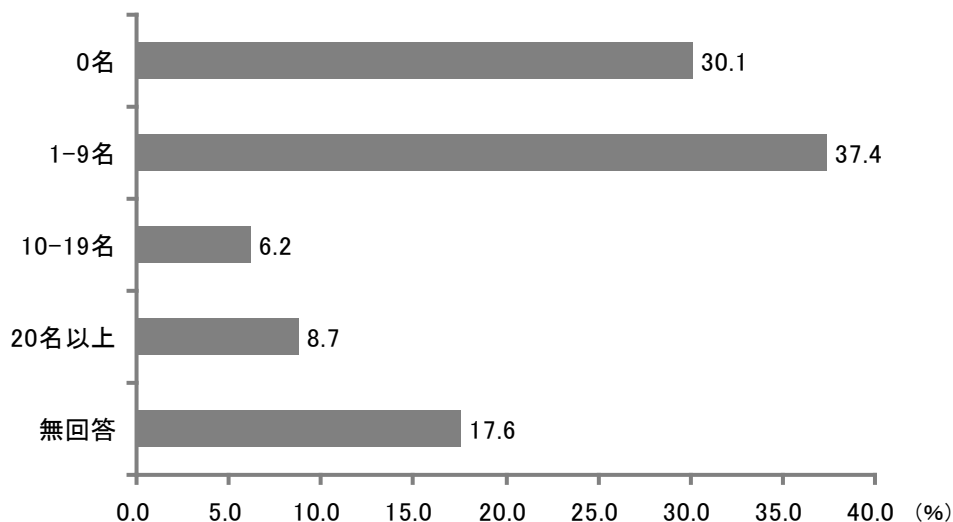
第5-4-3①～②図

65歳より先の雇用確保措置をすでに実施している企業における65歳以上の  
正社員・非正社員の在籍状況

① 正社員の在籍状況



## ② 非正社員の在籍状況

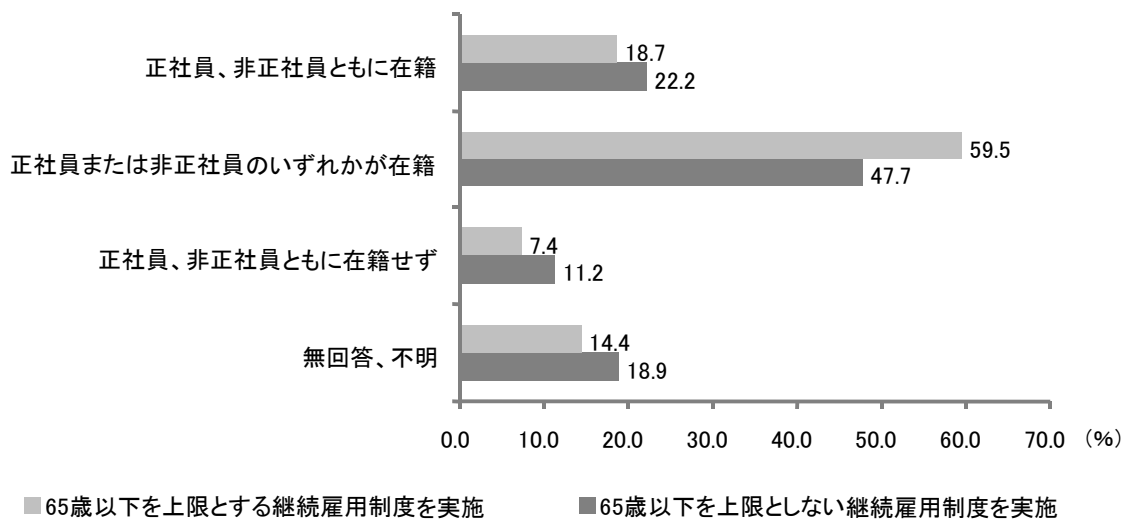


### 2. 雇用確保の仕組みによる異同

65歳以上の雇用確保措置をすでに実施している企業の中でも、雇用確保の仕組みが異なる企業では在籍状況に違いがあるのだろうか。第3節において確認されたパターンのうち、該当する企業数が多い、①継続雇用制度の上限年齢を65歳以下としているにも関わらず雇用確保を行っている企業（417社）、②上限年齢を設定しない継続雇用制度を通じて雇用確保を行っている企業（274社）、③上限年齢を66歳以上に設定した継続雇用制度を通じて雇用確保を行っている企業を取り上げ（91社）、65歳以上従業員の在籍状況を比較してみることにする。なお、以下では①を「65歳以下を上限とする継続雇用制度を実施」している企業、②・③を「65歳以下を上限としない継続雇用制度を実施」する企業（計365社）とし、この2つのグループの間での異同をみていく。

まず、正社員・非正社員双方を組み合わせた在籍状況をみると、65歳以下を上限としない継続雇用制度を実施している企業のほうが、正社員・非正社員ともに在籍しているという回答の割合がやや高い。先に65歳以下を上限としない継続雇用制度の特徴として、活用されている就業形態がより多岐にわたる傾向を確認したが、正社員・非正社員ともに在籍しているという回答が相対的に高くなっている点は、こうした傾向を反映しているのではないかとみられる。一方、正社員または非正社員のいずれか一方が在籍しているという回答の割合は、65歳以下を上限としている企業のほうが12%ほど高くなっている。また、65歳以上の従業員がいないという回答は、65歳以下を上限としない継続雇用制度を実施している企業のほうがむしろ割合が高くなっている。現時点においては、65歳以下を上限としない継続雇用制度を採用することで65歳以上の雇用実績が大きく伸びるわけではないことを示しているといえる（第5-4-4図）。

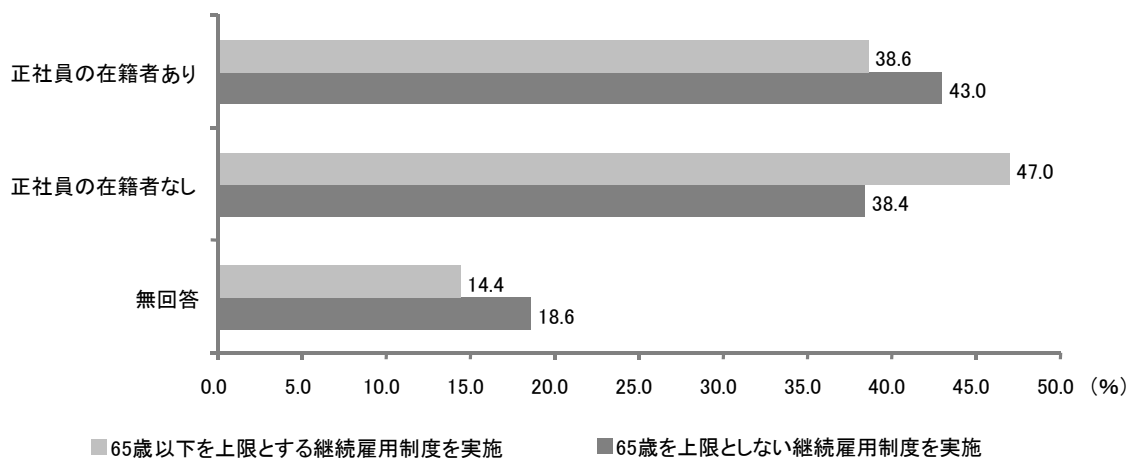
第5-4-4図 65歳より先の雇用確保の仕組みと65歳以上従業員の在籍状況



正社員、非正社員それぞれの在籍状況においては、仕組みの違いによる相違が認められるだろうか。正社員の在籍状況を比較すると、65歳以下を上限としない継続雇用制度を実施している企業で、「在籍している」という回答の割合がやや高いが、65歳以下を上限とした継続雇用制度を実施している企業より目立って高くなるわけではない（第5-4-5①図）。この結果を見る限りでは、65歳以下を上限としない継続雇用制度によって、65歳より先の正社員としての雇用機会が確保されやすくなるとは言いがたい。一方、非正社員については、65歳以下を上限とする企業のほうが、「在籍している」という回答の割合が10%程度高い（第5-4-5②図）。

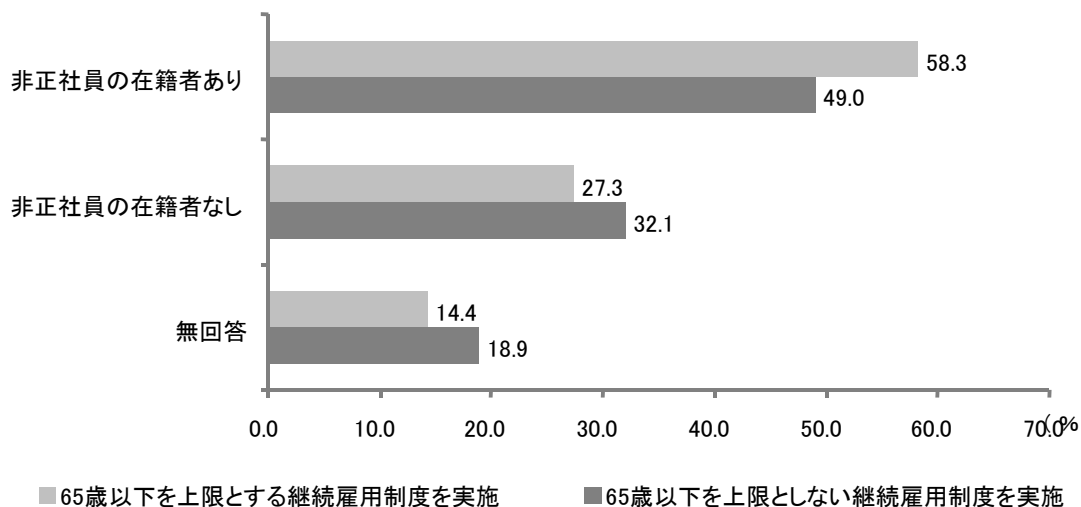
第5-4-5①～②図 65歳より先の雇用確保の仕組みと65歳以上の正社員・非正社員の在籍状況

① 正社員の在籍状況





## ② 非正社員の在籍状況



## 第5節 おわりに

65歳より先の継続雇用は、高齢者でも十分に働くことができる、あるいは戦力となる高齢者を積極的に活用する必要があるといった企業側の動機に主に導かれて実施されており、こうした動機は実際に自社にいる戦力となる高齢者の存在によって裏付けられているのではないかと推測される。65歳より先の継続雇用を実施する企業の中では、定年制度や継続雇用制度において雇用の上限年齢が65歳以下に定められているにもかかわらず、65歳から先の継続雇用を実施しているところが多数を占めており、今後65歳より先の継続雇用を実施しようと検討している企業の意向からも、こうした状況は今しばらく続くものと見られる。継続雇用制度を通じて65歳より先の継続雇用を実施している企業に着目すると、その継続雇用制度は希望者全員を対象にする傾向がより強く、また継続雇用後の雇用・就業形態としてより多くの形態が活用されている。65歳以上の従業員の実績状況は、65歳より先の雇用確保措置にどのように取り組んでくるかによって大きく変わってくるが、65歳より先の雇用確保措置をすでに実施している企業の間では、雇用確保を実現する仕組みの中身によってさほど目立った違いがあるわけではない。

以上、本章における分析から明らかにされた65歳より先の継続雇用の取組みの現状を踏まえ、65歳以上雇用機会の拡大促進を考えていったとき、どのような方策がこれから求められるものとして浮かび上がってくるだろうか。まず、留意しなければならないのは、65歳より先の継続雇用が多くの場合、定年制度や継続雇用制度といった高齢従業員に関わる人事管理制度にはとらわれることなく行われるという点である。実施している企業の動機をあわせて考えると、65歳より先の継続雇用は多くの場合、企業側が戦力となる高齢者を確保する目的でアド・ホックに実施されているものと見られる。そしてこうした流れは、上述したように、

現行の高年齢者雇用安定法の雇用確保措置の上限年齢の規定が引き上げられるなどといった企業の行動を規制する法制度の変化などが生じない限りは、続いていくことが予想される。だとすれば、65歳以上になっても戦力として働くことができると思われる高齢者を、企業が見出すことができる機会を増やすことが、65歳以上の雇用機会拡大のために必要になるだろう。そうした機会を増やすためには、就業者が65歳になる前の段階で、自らの特性やこれまでの就業経験などを生かしながら職業能力をより一層高めていく必要があり、社会的には職業能力を伸ばしていくための機会にアクセスしやすい環境を整備していくことが求められる。また、企業が高齢就業者の能力に気づく機会を増やすという観点からは、求人・求職活動におけるマッチングを、高齢者の職業能力をよりアピールするような形で行うにはどうすればよいかといった点も検討されてもよいだろう。

いまひとつ、65歳より先の継続雇用にあたってとりわけ留意しておかなければならないのは、65歳以前までの継続雇用に比べて、多様な雇用・就業形態が活用されているという点である。こうした取組みは、高齢就業者の加齢に伴う身体的・心理的な状況の変化を考えれば妥当な取組みであり、高齢・障害者雇用支援機構「70歳まで働ける企業推進プロジェクト会議」編[2007]でも提言されているように、より高齢にわたるまでの雇用・就業機会を確保するうえでは必要な取組みといえるだろう。このように考えると、今後65歳より先の雇用機会の拡大を進めるにあたって重要になるのは、フルタイム以外での雇用・就業形態を活用することと、高齢者を戦力として活用することの両立をいかに図るかという点であろう。この点について考察するには、実際に65歳以上の従業員を活用している事例などから、高齢者の配置や処遇、進捗管理などについての詳細な経験的データを収集し、より踏み込んだ考察を行っていくことがこれから必要になるとと思われる。

#### 【参考文献】

高齢・障害者雇用支援機構編[2008a]『70歳いきいき企業100選』。

高齢・障害者雇用支援機構編[2008b]『70歳雇用先進事例集—「70歳いきいき企業100選」より』。

高齢・障害者雇用支援機構「70歳まで働ける企業推進プロジェクト会議」編[2007]『「70歳まで働ける企業」の実現に向けた提言』。