

## 第6章 継続雇用制度の導入は企業の評価につながるか

### 第1節 はじめに

高齢者人口のうち、前期高齢者人口は「団塊の世代」が高齢期に入った後の平成28（2016）年に1,744万人でピークを迎える。その後は、平成43（2031）年まで減少傾向となるが、その後は再び増加に転じ、平成53（2041）年に1,699万人に至った後、減少に転じると推計されている。一方、後期高齢者人口は増加を続け、平成29（2017）年には前期高齢者人口を上回り、その後も増加傾向が続くものと見込まれており、増加する高齢者数の中で後期高齢者の占める割合は、一層大きなものになると見られている。一方、年少人口（0～14歳）は平成51（2039）年に1,000万人を割り、平成67（2055）年には752万人と、現在の半分以下になると推計されている。また、出生数の減少は、生産年齢人口（15～64歳）にまで影響を及ぼし、平成24（2012）年に8,000万人を割り、平成67（2055）年には4,595万人となると推計されている。また、65歳以上の高齢人口と15～64歳の生産年齢人口の比率を見てみると、昭和35年（1960）年には高齢人口1人に対して11.2人の生産年齢人口がいたのに対して、平成17（2005）年には高齢者1人に対して現役世代3.3人になっている。今後、高齢化率は上昇を続け、現役世代の割合は低下し、平成67（2055）年には、高齢人口1人に対して1.3人の生産年齢人口という比率になる。仮に15～69歳を支え手とし、70歳以上を高齢人口として計算してみても、70歳以上の高齢人口1人に対して生産年齢人口1.7人という比率となる。これは大変な社会であり、放っておけば高齢者に関わる社会保障給付によって若年層が押しつぶされるということにつながりかねない。

もちろん厚生労働省もこうした事態に対応しようと努力してきた。例えば年金制度は2004年改正でマクロ経済スライドの導入により、保険料（率）を2017年で固定しその後は引き上げないという改正を行った<sup>1</sup>。これは、若年層の負担に上限を設定する代わりに、高齢者に対しては年金を我慢してもらおう（モデル水準で代替率57%から50.2%に低下）ということを選択したのである。また、健康保険の場合は医療費適正化の流れを受けて、医療供給に対しては療養病床の削減や中小病院の介護施設への転換等が開始され、医療の需要側に対する改革としては、後期高齢者医療制度が2008年4月から開始された。しかし、小泉内閣後の政治状況も手伝って、制度に対する周知徹底が不十分であったことやマスコミのネガティブキャンペーン<sup>2</sup>により後期高齢者医療制度は十分な機能を発揮していない。この制度は、高齢者にも医療費に対して応分の負担をしてもらうという優れた制度なのだが、国民の理解が得られていない状況にあり、大幅な見直しがあるとも言われているのが現状である。介護保険に対して

<sup>1</sup> もちろん、改正は離婚後の年金分割や育児期間の給付参入等、多岐に渡る。

<sup>2</sup> 中には、櫻井よしこ氏のようなフェアな見方のできるジャーナリストもいる（連載「後期高齢者医療制度は絶対に必要だ！」、週刊新潮25号（2008/7/3）～30号（2008/8/7））。

は、当初の予定通りに2005年に見直しがあった。しかし、制度の開始後、予想外に家事援助等の軽介護需要が多く現れ、このままでは重い介護を十分に行うことができなくなる恐れが指摘されたため、その方策として予防給付を充実させた。さらに、介護の地域性<sup>3</sup>を活かすために地域密着サービスを指導させ、新たに小規模・多機能施設という居宅と施設の中間的な存在を作り利用者の利便性を改善した。この制度改正のコンセプトは、要介護状態になるのを少しでも遅らせようというものである。

本章においては、上述の高齢者対策として企業から見た高齢者就労条件を探る。仮に、健康で、かつ、就労を希望する高齢者がいたとしても、受け入れる企業側の条件を見てみないことには始まらない。もちろん、政府が一定の介入をすることができるにしても、基本的に企業にメリットがなければ“制度”としては立ちゆかなくなる。本章の構成は以下の通りである。まず、JILPTによる「高齢者の雇用・採用に関する調査」を使用して、一般的な高齢者の就労状況を見ていく。次に、同調査を使って高齢者就労に関する企業側の目的を探っていく。そして、高齢者就労に関する市場の動きを概観し、最後に若干の考察を加える。なお、最終的に確定的な結果はでなかったのだが、企業に従業員を保護する姿勢が見られるかどうかを見るための指数として、先験的な企業の‘思いやり指数’というのを考察し、補論で整理を行った。

## 第2節 一般状況

2004年6月に「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」（以下、改正高年齢者雇用安定法）が成立した。これにより、全ての企業に平成18年4月1日から段階的に65歳までの雇用を確保する義務が課せられている。雇用確保義務の年齢は、

- ・平成18年度から：62歳まで雇用義務
- ・平成19年度から：63歳まで雇用義務
- ・平成22年度から：64歳まで雇用義務
- ・平成25年度から：65歳まで雇用義務

となっており、本調査の時点では63歳までが達成されていれば良いことになる。60歳からの継続雇用で想定できるスタイルは以下の3通りが考えられる。すなわち、

- (1) 勤務延長：定年年齢はそのままで、その年齢に達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度

---

<sup>3</sup> イギリスでは地域性を重視し、自分が洗礼を受けた教会の尖塔が見られる範囲で高齢者の介護環境が整うことを目標にしている (Innes 2002)

(2) 再雇用制度：定年年齢に達した者を一旦退職させた後、再び雇用する制度。

(3) 勤務延長後再雇用：(1) + (2)

である(もちろん、雇用確保措置も考えるのであれば定年の延長や定年の廃止ということも考えられる)。この法律は、昭和22(1947)～24(1949)年に生まれたいわゆる「団塊の世代」を契機としたものと言って良い。出生数で約806万人、平成18年10月現在の人口で約677万人、総人口に占める割合は約5.3%という、人口構造上、大規模な集団である。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口」(平成18年12月推計)によれば、「団塊の世代」が65歳に到達する平成24(2012)～26(2014)年には、65歳以上の高齢者が年に約100万人ずつ増加すると見込まれている。また、「団塊の世代」が60歳以降就業を希望する雇用・就業形態を見ると、60歳以降に正社員や契約社員・嘱託で働くことを希望する人の割合は、年齢が高くなるにつれて順次低下し、短時間勤務やボランティア活動を希望する人の割合が増えてくることから、加齢により希望する雇用・就業形態は多様化するようになると言われている。

第6-2-1表 定年年齢と継続雇用制度の有無

定年年齢	継続雇用制度				
	有	無	割合	有	無
63歳未満	3,229	48	89%	30%	
63歳以上	380	110	11%	70%	

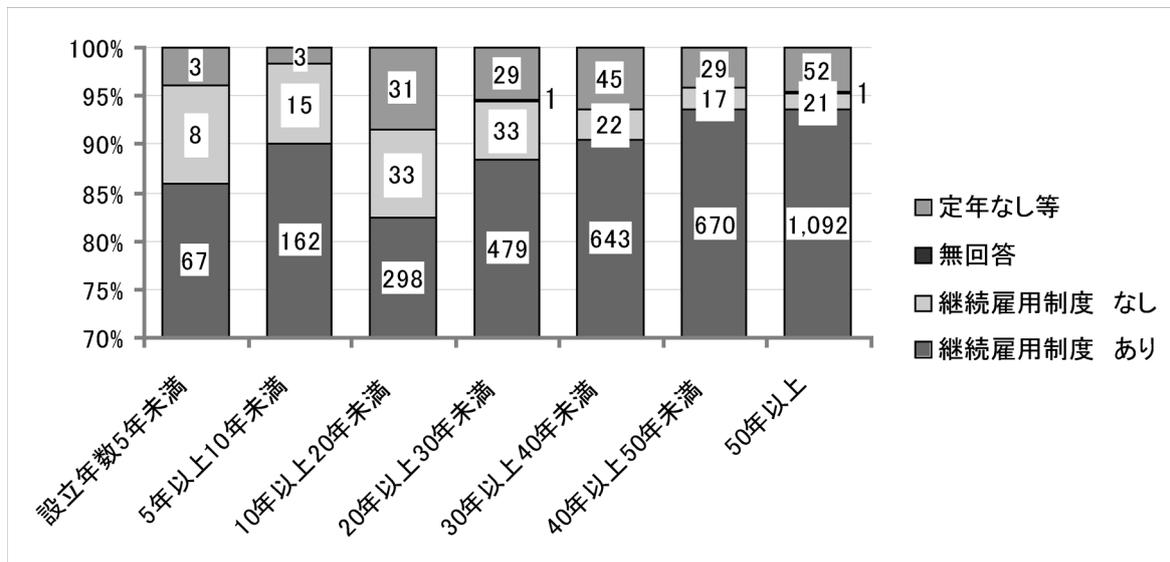
出所) JILPT(2008)「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成

注) 定年年齢には複数定年制を含む

割合は継続雇用制度の有無別にみた63歳未満・63歳以上定年企業の割合

しかし、本調査の結果(第6-2-1表)を見ると63歳未満の定年の企業が多く、上述の定年延長でこの改正高年齢者雇用安定法に対応している企業は少数であり、上述の(1)～(3)の方策で対応している企業が多いようである。一方、継続雇用制度がないと回答している企業でも、63歳以上に定年を延長している企業が70%(継続雇用制度がないと回答している企業のうち)もあるので、継続雇用制度がないとしながらもすでに“実践”している企業もある(第6-2-1表の110の企業)。一方、継続雇用制度がある企業でも63歳以上を定年制としている企業が380あった。

第6-2-2図 継続雇用制度の有無別・設立年別企業数



出所) JILPT(2008)「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成

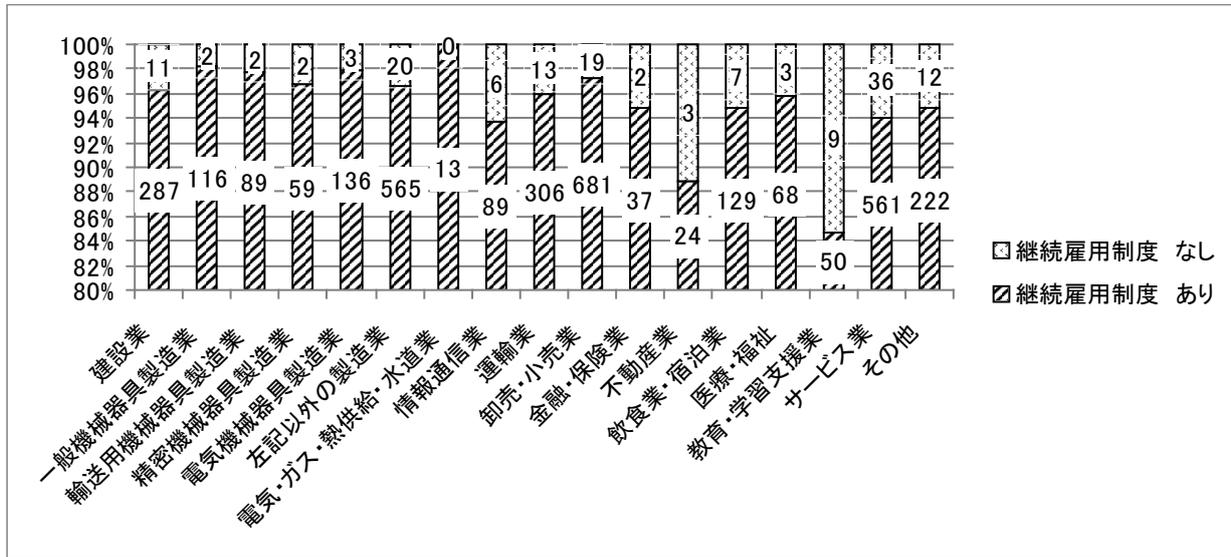
注) グラフの数値は回答企業数

凡例 定年なし等：定年制について無回答の企業をふくむ

無回答：定年があり、継続雇用制度無回答

次に継続雇用制度の有無と企業の設立年数別の関係を見た(第6-2-2図)。設立年数が長い企業で継続雇用制度があると回答するケースがやや多かったが、5年未満の企業でも継続雇用制度があると回答するケースが85%を超えていた。ここから判断するに、改正高年齢者雇用安定法は、この法令を遵守する方法が勤務延長・再雇用・定年の延長等、多様であったために比較的多くの企業で守られているという評価を与えることができそうである。確認のため業種と継続雇用制度を見た場合(第6-2-3図)にも、(情報通信業、不動産業、教育・学習支援業についてはやや継続雇用制度が“ない”と回答している企業が多かったが)概ね90%以上の企業で継続雇用制度が“ある”と回答している。以上から、中身はともかくとして継続雇用制度はほとんど全ての企業で実施されていることが分かった。

第6-2-3図 継続雇用制度の有無別・業種別企業数



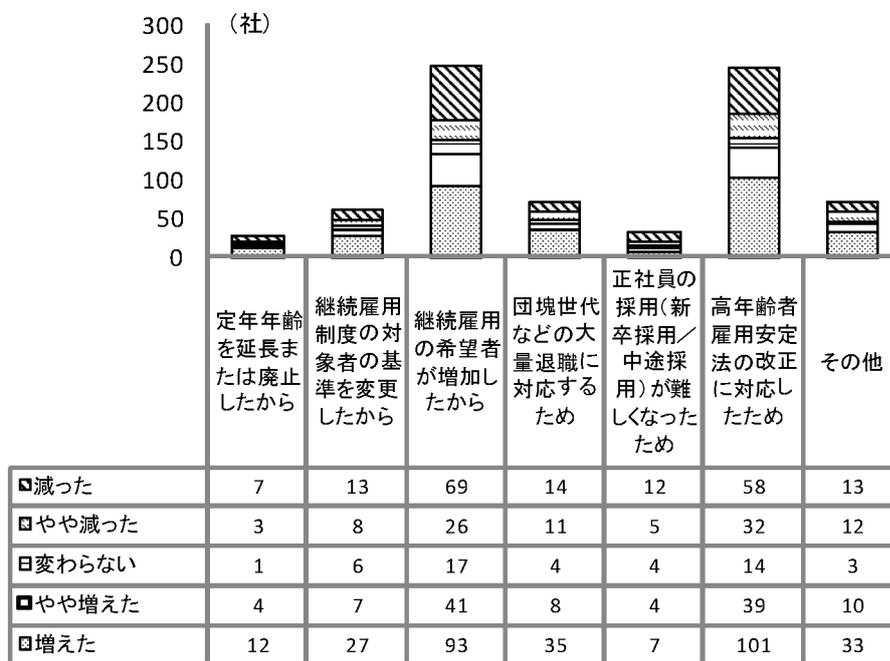
出所) JILPT (2008) 「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成

注) グラフの数値は回答企業数

例えば“昨年、貴社で60歳を迎えた正社員のうち、どのくらいの割合の人が60歳以降も引き続き貴社で雇用されていますか。”という問7の補問、“60歳を迎えた正社員を引き続き雇用する割合”の最も影響力の強い増加要因として、“継続雇用の希望者が増加したから”と“高年齢者雇用安定法の改正に対応したため”を多くの企業が挙げていることも、これらのことの傍証の一つである(第6-2-4図)。継続雇用の希望者が増加したという事実が法改正を後押しし、法令が改正されたから高年齢者雇用安定法への対応が必要になったということである(後述するが、これらは売上高の状況にあまり左右されない)。

政府は、65歳以上への定年の引き上げ又は定年の定め廃止を実施した中小企業事業主等に対しては、定年引き上げ等奨励金を支給することにより、65歳以上の雇用確保措置の導入も推進している。この効果は、残念ながら未曾有の不況で計測することはまず不可能であろう。“「70歳まで働ける企業」の実現に向け、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構において、「70歳まで働ける企業」推進プロジェクト会議を創設し、「70歳まで働ける企業」の普及・促進に向けた提言を行うとともに、各地域で実施するシンポジウム等において同プロジェクト会議における提言内容の説明や、先進的企業の取組内容の紹介等を実施し、その普及・啓発を実施している。また、各地域の事業主団体等に委託し、70歳までの一層の雇用に向けた取組を行い、意欲と能力がある限り、70歳まで働ける雇用機会の確保に向けた環境整備等を進めている(高齢社会白書 平成20年版)”ということなので、今後の推移を見極めたい。

第6-2-4図 売上高の状況と60歳を迎えた正社員を引き続き雇用する割合の最も影響力の強い増加要因



出所) JILPT(2008)「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成

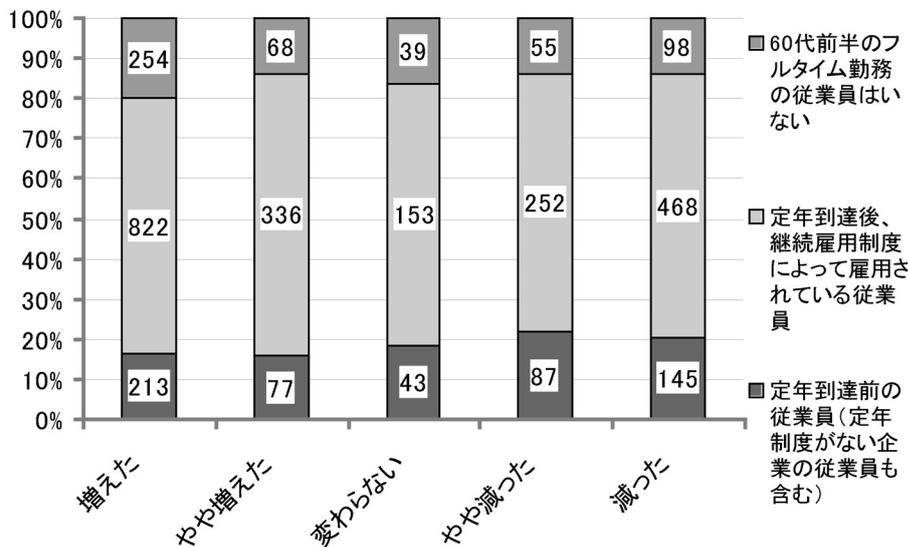
注) 数値は回答企業数

### 第3節 企業から見た継続雇用制度の目的

先験的な“従業員思いの指数”の作成は失敗したが、これにはいくつかの原因が考えられる。第6-2-1表で見たように継続雇用制度はほぼ全ての企業に行き渡っており、また、どういった制度でこれに対応するかということや対象となる年齢についても企業側の論理だけではなく、従業員の意向もあって決定されている可能性が高い。また、昨今の経営のトレンドとしては株主の利益の方を思いやり、株価の維持(業績の維持・拡大)や配当に目は配っても従業員の保護にはあまり関心がないということも影響している可能性がある。

実際、法律で決まったからという理由で継続雇用制度を導入する企業は多いと思われる。しかし、企業の側にもメリットがなければ、ただ選択肢が多いといったことだけでなんらかの継続雇用制度を導入するということには行わないだろう。より積極的な要因が存在するはずである。恐らくここに企業の特徴が表れるに違いない。ここでは、企業評価の指数として代表的な企業業績をベンチマークに用いて継続雇用制度を見ていこう。

第6-3-1図 売上高と60代前半・フルタイム勤務の継続雇用者の処遇



出所) JILPT(2008)「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成  
 注) グラフの数値は回答企業数

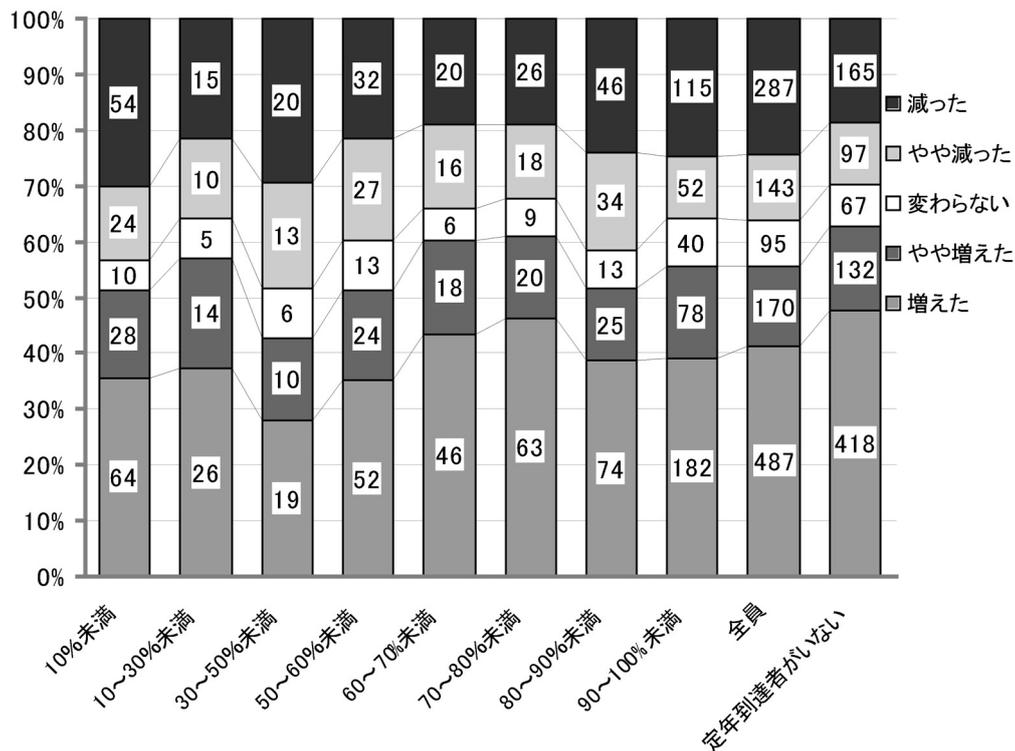
第6-3-1図に示したのは5年前と比べた売上高の状況と60代前半・フルタイム勤務の継続雇用者の処遇の関係である。これを見ると、60代前半・フルタイム勤務の継続雇用者の処遇は企業の業績に無関係である。このことは、60代前半・フルタイム勤務の継続雇用者のなかで最も多い処遇について、1) 定年到達前の従業員（定年制度がない企業の従業員も含む）、2) 定年到達後、継続雇用制度によって雇用されている従業員、3) 60代前半のフルタイム勤務の従業員はいない、の3通りの回答に対して、ほぼ業績に無関係な分布を取っていることから確認できる。

また、60歳以降も引き続き雇用された者の割合との関係を見ても、ほぼ変化がなく、一様に雇用されているようである。こうしてみると、望ましいことではあるが、改正高年齢者雇用安定法の遵守に対して業績は無関係であると言えそうである。この傾向は60歳以降も引き続き雇用された者の割合と売上高の状況を見ても変わりがなく（第6-3-2図）、ほぼ均等に売上高の状況に関わりなく60歳以降も引き続き雇用された者の割合の分布は一様である。そうすると、前に見たように従業員の処遇と企業の業績は基本的に変わりがなくなることになる。

しかし、注目すべきは第6-3-3図の右図である。これは明らかに、業績の悪かった企業の場合は、“正社員の採用（新卒採用／中途採用）が難しくなったため”に60歳を迎えた正社員を引き続き雇用するという回答が多いことを示している（もちろん、継続雇用の希望者が増加したためや高年齢者雇用安定法の改正に対応したためというのが大きな理由であるが）。業績が悪化している企業は、まず、様々なコストを削減する。企業としては、新規の採用を控えこれの訓練費用を削減し、一方で熟練した60歳代前半の者を再雇用等の方法を用いて継続

的に雇用することで人手不足を解消するのである。同時に、再雇用であるから賃金プロファイルも切断でき、賃金の水準も一定水準以下に抑えることが可能となる。もちろん、これは両刃の剣であり、企業の体質が変わりにくい、若手の雇用を奪うといった問題点が指摘できよう。

第6-3-2図 売上高の状況と60歳以降も引き続き雇用された者の割合



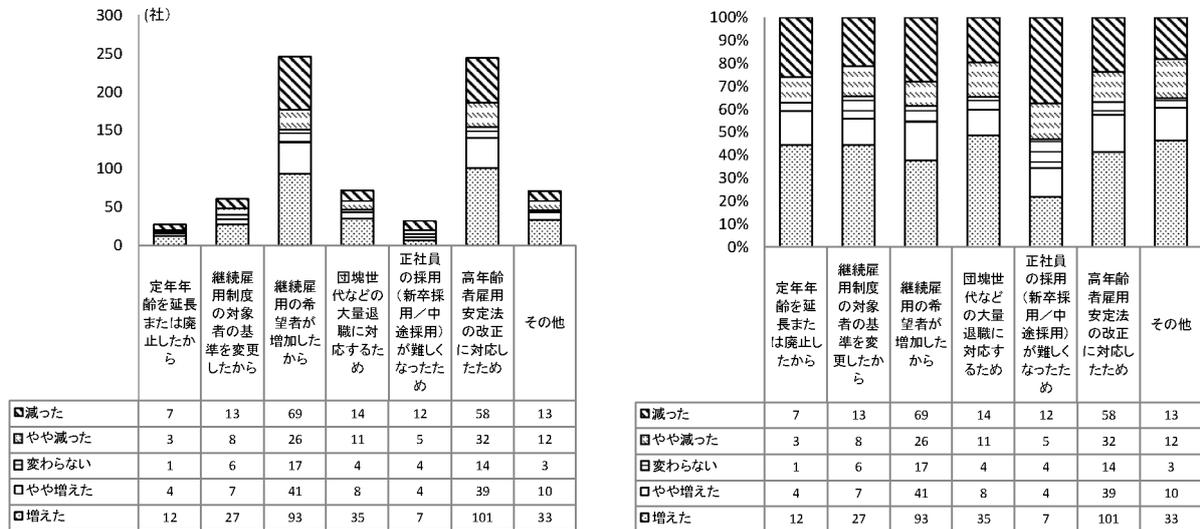
出所) JILPT(2008)「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成

注) グラフの数値は回答企業数

では、継続雇用後の賃金水準はどのように決定しているのか？これに対しては問11で、“60代前半の継続雇用者の賃金水準を決める際に、考慮しているのはどういった点ですか。①定年到達前の従業員（定年制度がない企業の従業員も場合も含む）、②定年到達後、継続雇用制度によって雇用されている従業員それぞれについて、あてはまるものすべてに○をしてください。また、賃金水準を決定する際の基準として最も重視している項目の番号を（ ）内にご記入ください”という形で聞いている。

第6-3-3図 再掲第6-2-4図 売上高の比較と“60歳を迎えた正社員を引き続き雇用する割合”の最も影響力の強い増加要因

(再掲 第6-2-4図)



出所) JILPT(2008)「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成  
注) 数値は回答企業数

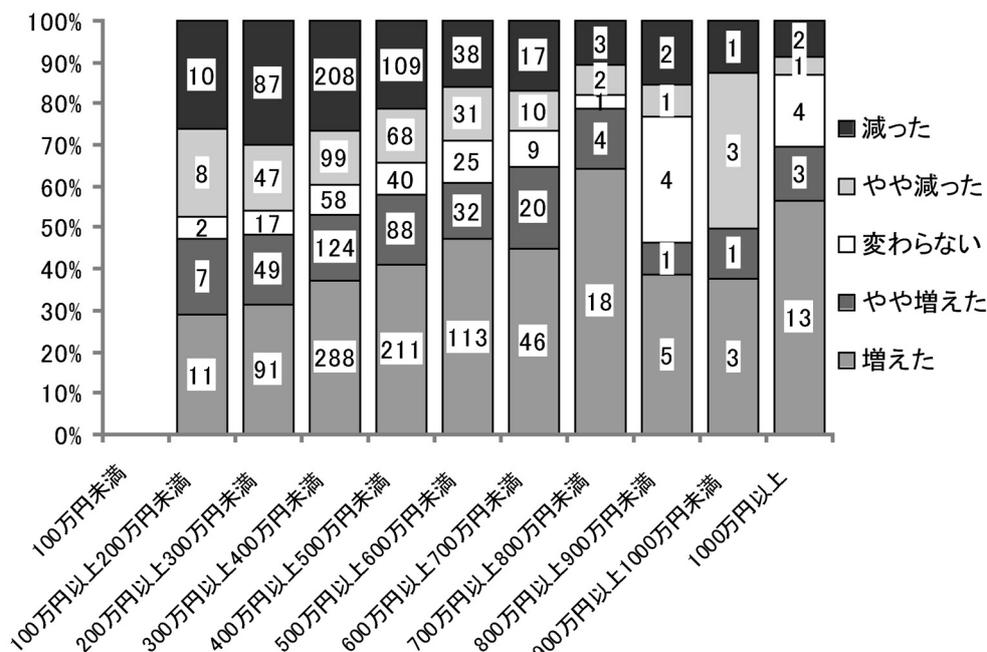
回答を見ると、基本的に定年到達前と後では賃金の決定に際して考慮される点は同じであるが、60歳到達時の賃金水準、退職金の受給状況、在職老齢年金の受給状況、高年齢雇用継続給付の受給状況に関しては、定年到達後になってみなければ分からない側面があるので回答に揺れがある。そのため、60歳到達時の賃金水準、退職金の受給状況、在職老齢年金の受給状況、高年齢雇用継続給付の受給状況については定年到達前と到達後では回答にばらつきが出てくる。特に定年到達後に在職老齢年金の受給状況、高年齢雇用継続給付の受給状況を重要視しているケースは、到達前には他の要因を重要視していたケースが多かった。これは賃金水準決定の際に最も重視している点として、定年到達前の従業員（定年制度がない企業の従業員も含む）と、定年到達後、継続雇用制度によって雇用されている従業員とについての回答をクロスすることによっても同様の結果が見て取れる。

実際、継続雇用者の年収の水準は第6-3-4図のようになっている（観察値数2,187、平均414.39万円、標準偏差315.28、最大値5,800万円、最小値110万円）。売上高の状況に応じて年収が変化するというのは常識的な変化である。

ここまでをまとめると、60歳前半の継続雇用は法律制度に依存した形で進んでいる。それは制度を持つということに加えて、例えば継続雇用後の賃金の決定に際しても、改正高年齢者雇用安定法の周辺の諸制度(在職老齢年金や高年齢雇用継続給付等)と強く連関している。しかし、一部の企業(特に業績が思わしくない企業)にとっては、継続雇用が正社員の採用(新卒採用/中途採用)・雇用を代替するということが起こっているようである。確かに、訓練コスト等を考えれば継続雇用を採用した方が企業にとって有利であり、また、繰り返しに

なるが、継続雇用後の賃金水準も他の要因で安く済む可能性がある。特に2008年秋以降の不況にあっては、この制度がますます積極的に使われる可能性がある。もちろん、雇用継続の際の賃金決定がキーとなることには間違いがないだろう。

第6-3-4図 売上高の状況と継続雇用者の年収



出所) JILPT(2008)「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成  
 注) グラフの売上高数値は回答企業数。継続雇用者の年収100万円未満は該当企業なし。

#### 第4節 60代後半の雇用と市場の意向

60代前半については、上述のような形態で継続雇用は進んでいる。また、65歳を超えた年代に対するアプローチも進み始めている。実は、65歳を超えた者の働き方や雇用の確保といった問題は、多くのことと連関する。直接にこの問題と連関するのは、年金制度であろう。日本の場合、やや複雑で国民年金（基礎年金）のみを受給する者にとっては、原則65歳からの支給開始となる。しかし、厚生年金を受け取る者については若干の注意が必要である。厚生年金のうち、現在は定額部分を63歳（男性は昭和20年4月2日～昭和22年4月1日生まれ、女性は昭和25年4月2日～昭和27年4月1日生まれ）から受給できる。この受け取れる年齢が次第に上がっていき、平成25年度に定額部分の支給開始が65歳になる（これは男性の場合で、女性は5年遅れる）。一方の報酬比例部分については平成25年度から引き上げが始まり、平成37年度に引き上げが終了する（同様に女性は5年遅れる）。一方、世界に目を転じると、米：65歳→67歳（2027年迄）、英：男65・女60→女65歳（2020年迄）、独：65歳→67歳（2012～2029年迄段階的）となり、いずれも65歳以上になる。また、支給開始年齢の引き上げには慎重で

あったフランスも、保険料拠出期間を40年から41年にしている。実は、年金審議会（当時）では平成10年10月9日に「国民年金・厚生年金保険制度改正に関する意見書」が出され67歳への支給年齢引き上げも議論されている（将来的にこれを検討すべきという意見と、不適當という意見の両論併記であった）。また、2009年4月14日に発表された厚生労働省の試算でも、国民年金の保険料納付率が向上せずに現状程度の65%で推移した場合、将来の厚生年金の給付水準（所得代替率）が政府の約束した「現役世代の手取り年収の50%」を割り込んで49.2－49.35%に落ち込むということになっている。2004年の年金制度の改正により、保険料の水準はこれ以上上げられず、かつ給付水準も50%を約束しているのであるから、制度改正への可能な選択肢は限られ、受給期間を短縮するということが有力な意見として出てくる可能性もある（事実、2007年2月6日の社会保障審議会年金部会では西沢和彦氏が2歳引き上げの問題提起をしている<sup>4</sup>）。

第6-4-1表 65歳より先の雇用確保措置を実施・検討しているか

	度数	割合
すでに実施している	893	23.6%
実施はしていないが、検討している	486	12.9%
実施も検討もしていない	2,400	63.5%
計	3,779	

出所) JILPT(2008)「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成

これに対して、企業はどう考えているかという、問18の“65歳より先の雇用確保措置を実施・検討していますか”という問いに対する回答は、約63.5%の企業が“実施も検討もしていない”とのことであった（第6-4-1表）。また、“検討している”と回答した企業は第6-4-2表にあるように、継続雇用制度の上限年齢の引き上げや上限年齢自体の廃止の他に、定年の廃止や定年年齢の引き上げも検討しているとのことであった。

また、65歳より先の雇用確保措置を実施・検討していない理由の方は第6-4-3表に挙げた通りである。“65歳までの対応で精一杯であり、65歳から先の雇用は差し迫った課題でないと考えるから”という回答が最も多く、次いで“個々の従業員の体力や能力に差があり、一律

<sup>4</sup> 西沢氏に対して「その中で、今回、西沢委員が指摘されているように、あえて波風を立てるということで、更に給付の在り方、支給開始年度の延長というようなことまで踏み込んで議論をすべきではないかという問題提起です。しかし、前回のマクロ経済スライドによる水準を15%ぐらい引き下げるといって話になっておりますので、それを更に今度は支給開始年齢の延長というところが議論になると、更に年金に対する国民の信頼感が揺らぐ可能性があるのではないかと思います。では全く負担と給付の関係で何も議論しないかということではなくて、言わば支え手をどうやって増やすかということであれば、これは直接の出生率の問題もありますけれども、パートの皆さんの厚生年金の適用問題、あるいはもう少し突っ込んでしまいますと、3号問題をどうするかということも大きな問題だと思っております。」と、日本労働組合総連合会生活福祉局長の小島茂氏が肯定的な意見を述べている。

に雇用・処遇するのは難しいから”、“65歳以降の労働者は健康・体力面での不安が増すから”が続いている。現状では65歳を超えた年齢まで継続雇用を義務化するには多くの困難があると考えて良さそうである。しかし、人件費の増大が予想されるからと回答している企業は、意外と少ないことが分かった。企業は高齢者就労の賃金決定のノウハウを、蓄積し始めているのかもしれない。

一方、企業が高齢者雇用に関するノウハウを確立したとしても、株主等の市場はどのように考えるのであろうか。上林（2008）によれば、“定年までその従業員の雇用保障を行うという企業の慣行は、コーポレート・ガバナンスという概念を導入して株主主権がいくら主張されても企業の遵守すべき規範として現在も存続しており、またその規範を遵守しなければ日本の大企業の根幹である日本型雇用システムも存在しえない。そしてその雇用保障機能が強ければ強いほど、その裏返しとしての定年制の持つ解雇機能が必要とされるのだ。本人の能力、意欲、家計の必要、といった個人的属性を超えて、客観的かつ単純で、誰にでも明白であり、そこに何らの企業側の恣意性が働かない「年齢基準」という尺度で解雇される、これが定年制の持つ解雇機能である。日本型雇用システムでは、入口で毎年、新規学卒者を採用し、毎年定年制度によって退職する人を排出していくことはセットになっており、システム上で新規採用だけを、あるいは定年退職だけを実施することはできないことになる。”として、定年制の意義を簡潔にまとめている<sup>5</sup>。

第6-4-2表 65歳より先の雇用確保措置を検討内容（企業数）

継続雇用制度の上限年齢の引き上げ	102
継続雇用制度の上限年齢の廃止	59
定年年齢の引き上げ	61
定年廃止	26
上記以外で企業の実情に応じて働くことが出来る何らかの仕組み	241

出所) JILPT(2008)「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成  
 (注) 複数回答

<sup>5</sup> この後、“定年制は雇用保障機能と解雇機能の両側面を持つが、定年年齢が曖昧になり、定年前後の雇用が個別管理の中で実現されるようになったため、とりわけその雇用保障機能の低下が目立つ。定年制は集団管理を旨とする日本型雇用システムの重要な柱であるが、定年制の機能変化によって、日本型雇用システムもまた改変されつつあるといえよう。”としている。

第6-4-3表 65歳より先の雇用確保措置を実施・検討していない理由（企業数）

65歳までの対応で精一杯であり、65歳から先の雇用は差し迫った課題でないと考えるから	1,165
人件費の増大が予想されるから	289
社内の新陳代謝が進まないから	635
現行の評価処遇制度や賃金制度の大幅な改定を伴うから	109
65歳以降の労働者は健康・体力面での不安が増すから	731
65歳以降の労働者は生産性が大きく低下するから	275
望んでいる従業員があまり多くないと思われるから	521
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から	933
その他	168

出所) JILPT(2008)「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成  
 (注) 複数回答

制度として現役から引退という事態をスムーズに運ぶ定年制度は有効に機能していたものと思われるのだが、この就労状況が変わってくるとどのような問題点があるのだろうか。上述のガバナンスの観点に立てば、企業は従業員、経営者、そして株主から成立する。新自由主義経済はこの株主を重視する経営に立つために、経営者は株価の維持や配当を汲々としている。株主から見れば、高齢者が就労を継続しようと若年層が代替しようと生産性が落ちない限りにおいては口を挟む余地はない。むしろ、スキルある労働力を安価に雇用できる手段としては、高齢者就労は望ましいかもしれない。

ここで、株主が鋭敏になるのは、おそらく高齢者の退職給付債務の問題であろう（もちろん、従業員にとっても問題であるが）。特に厚生年金基金や確定給付企業年金では、退職給付会計上の債務認識（退職給付債務：PB0）の問題を無視することはできない。本調査においては、企業年金として厚生年金基金を採用している企業（1,065社）が最も多く、ついで、税制適格年金（724社）であり、規約型および基金型の確定給付企業年金は併せて263社であった。その意味で、以下の事実は重要である。

高年齢者の雇用はPB0に大きな影響を与えるが、それは、PB0は将来の支払額を現在価値に割り戻すことによって計算されるため、支払いのタイミングやその支払い額によって影響を受ける。そのため、高年齢者雇用は給付額やその支払い時期に変更を与えることになり、仮に60歳以上の従業員がいない場合であってもPB0に影響が及ぶ。ここでは、60→65歳まで定年延長を実施した場合の個人ベースで見たPB0への影響について、60歳以降給付を増加させない仮定<sup>6</sup>をおいて確認してみよう。仮定として、20歳入社で、現在30歳の従業員のPB0を求める。

<sup>6</sup>仮に増加させる場合であれば、第6-4-4表におけるCase2～5のPB0算定式の退職金額を変えればよい。この場合

60～65歳定年のケースで、定年までの退職確率はゼロ、期間定額基準で割引率は2.0%、定年時の退職金額は1,000万円としよう。すると、PBOはそれぞれ、

#### 第6-4-4表 PBOの計算イメージ

Case1	$1,000\text{万円} \times 10/40\text{年} \times 1.02^{-30\text{年}}$	＝約138万円
Case2	$1,000\text{万円} \times 10/41\text{年} \times 1.02^{-31\text{年}}$	＝約132万円
Case3	$1,000\text{万円} \times 10/42\text{年} \times 1.02^{-32\text{年}}$	＝約126万円
Case4	$1,000\text{万円} \times 10/43\text{年} \times 1.02^{-33\text{年}}$	＝約121万円
Case5	$1,000\text{万円} \times 10/44\text{年} \times 1.02^{-34\text{年}}$	＝約111万円

出所) 筆者作成

となる。定年延長を実施する場合には、期間按分に用いる数値(10/40→10/45)と割引期間(30→35)の影響により、個人ベースでみたPBOは減少する(実際は、途中退職の確率を見込むため、減少割合は第6-4-4表に示すケースより小さい)。しかしながら、定年延長は、将来、従業員の高齢化を引き起こす可能性が高く、その場合には、定年延長実施時から徐々にPBOが増加していくことになる。

定年延長実施時における平均年齢が30歳、かつ平均勤続年数が10年であったものが、定年延長の影響により、35歳かつ勤続15年に伸びるとすれば、企業のPBOが増加していくことも想像できるであろう<sup>7</sup>。厚生年金基金や確定給付企業年金の実施企業は、高年齢者雇用による従業員の年齢構成の上昇に注意しておかねばならないが、このような人員計画をコントロールできるような報酬体系の再構築が同時に必要になってくる。この点から考えても、定年延長や定年制度の廃止は、人事報酬体系の変更が必要であり、逆に従業員にとって非常に厳しい変更になることが想像できよう。

## 第5節 おわりに

やや古い調査であるが、(独)労働政策研究・研修機構「企業における今後の中高齢者の活用に関する調査」(2004年)によっても、勤務延長制度または再雇用制度を希望者全員に適用する場合の問題点として、求める成果が期待できない従業員を雇用し続けなければならなくなると答えた企業の割合は79.8%と非常に高いことが分かっている。一方、継続雇用制度の適用範囲別に問題点を見ると、会社が定めた基準に適合する者、会社が特に必要と認め

---

は、退職金額の増加分と退職までの期間の増加分が相殺しあうことになる。実際には途中退職を見込むことになり計算は複雑になる。

<sup>7</sup>ちなみに、企業の平均的な従業員像が、35歳かつ勤続15年に変化したとすれば、 $PBO=1,000\text{万円} \times 15/45\text{年} \times 1.02^{-30\text{年}}=184\text{万円}$ となり、これに従業員数を乗じた額が企業全体のPBOの目安になる。

た者に限る、を適用範囲としている企業に比べると、原則として希望者全員を適用範囲としている企業では、求める成果が期待できない従業員を雇用し続けなければならなくなると答えた企業の割合が15%ポイント程度低いほか、賃金制度の見直しが必要と答えた企業の割合が高い。この結果は、人事担当者が企業の状況をどのように把握しているかによっているものと思われる。勤務延長制度または再雇用制度を限定的に採用している企業は、“成果主義”に縛られているのかもしれないが、人間の働き方は目に見える数値で全てを語ることはできず、例えば企業に対するローヤリティ等はその代表的なものであろう。たしかに、勤務延長制度または再雇用制度を希望者全員に適用することに問題を感じている企業は多いが、実際に希望者全員を対象にしている企業では問題と考える企業の割合は比較的lowく、その代わりに、「賃金制度の見直しが必要」といった、具体的な問題を意識するようになっていると考えられる。恐らく、個々の従業員は企業から必要とされているということが重要であり、それは、勤務延長制度または再雇用制度後の賃金水準と同様な重大関心事であろう。

繰り返しになるが、改正高年齢者雇用安定法では、65歳未満に定年の定めをしている事業主は、高年齢者（65歳まで）の安定した雇用を確保するために、次の①から③のいずれかの措置を講じるよう定めている。

① 定年の引上げ（以下、定年延長）

全従業員を引上げ後の定年年齢まで継続雇用する制度。

② 継続雇用制度の導入

高年齢者が定年後も勤務することを希望するときは、当該高年齢者をその定年後も引き続き雇用する制度。

（ア）勤務延長制度

定年年齢は変更せず、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度。

（イ）再雇用制度

定年年齢に達した者を一旦退職させた後、再び雇用する制度。

③ 定年の定め廃止（以下、定年制度廃止）

定年制度を廃止し、従業員が自ら退職するまで雇用する制度。

なお、②の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ことが求められているが、各企業の実情に応じ柔軟な対応がとれるようになっている。事業主が労使協定によって、継続雇用制度の対象となる従業員を定めるケースが多い。厚生労働省の「改正高齢法の施行に向けた企業の取り組み状況（2006年1月1日現在）」によると、90%以上の企業が②の継続雇用制度を選択（もしくは採用予定）した（このことは、本調査でもほぼ同様なことが言えている）との結果が出ている。

②の選択が一番多い理由としては、以下のような内容が考えられる。まず、1点目としては、「労働生産性低下のリスク」が比較的小さいことである。②（継続雇用制度）では、対象者に対して客観的な基準を定めることが可能であるため、一定の能力水準をもつ従業員のみを雇用することができるが、①（定年延長）や③（定年制度廃止）では、原則として全員の雇用が継続されることになる。2点目としては「人件費増加のリスク」が小さいことである。②では、高年齢者の従業員数を（客観的な基準によって）絞り込むことが可能であることに加えて、60歳以降、新しい労働条件への変更が比較的容易である。3点目としては、「人事制度変更のリスク」が小さいことである。②であれば、60歳未満の従業員に対する人事制度の枠組みや考え方をある程度は踏襲できると考えられる。①や③では、人事制度の枠組みを大幅に変更しなければならないケースが発生することもある。

以上のことも、ほぼ本調査で確認できたと思われる。企業サイドとして高年齢者の雇用において発生する様々なリスクを極力避けたいと考えるのは当然であり、そのような観点から②の継続雇用制度は選択しやすい方法と言えよう。

一方、PBOを考慮に入れた場合、高齢者雇用によって債務が確定しにくいという問題点は残される。特に、厚生年金基金や確定給付企業年金の場合はその確率が高くなる。その意味で、企業は高齢者雇用に際して、「継続雇用」を選択し、かつ、企業年金は設けない（本調査では1,563社、40.4%）という選択を行うことが見込まれる。いわば雇用か年金かという二者択一を迫られることになり、従業員にとっては望ましいことであるとは言えない。今後、企業年金の動向を見定めながら、雇用と年金の双方に一層留意した仕組みの検討が望まれる。

## 参考文献

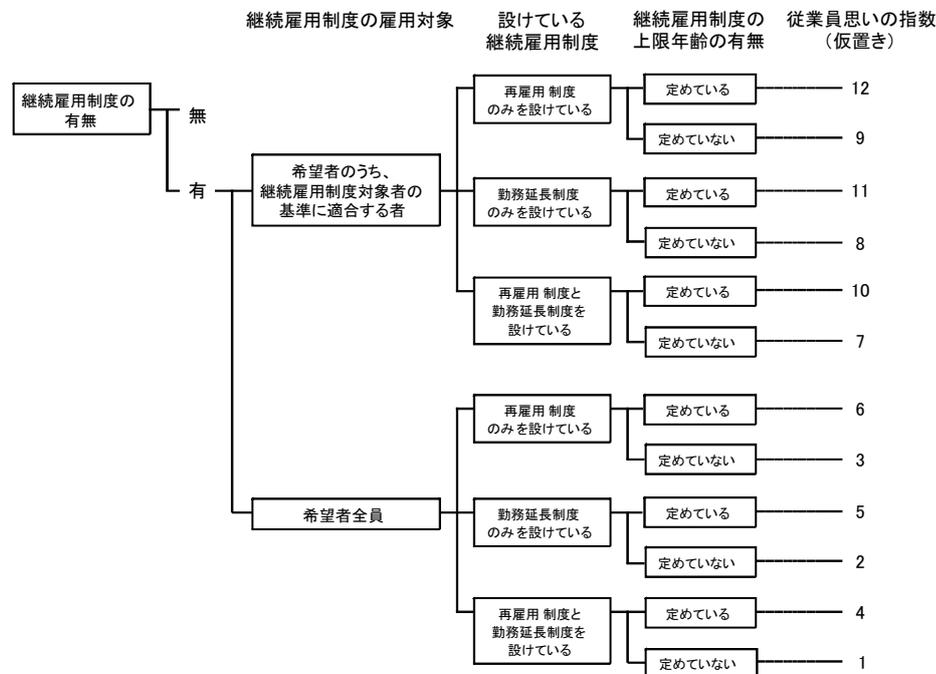
- 泉本小夜子・鹿島俊明(2006)「高齢者雇用安定法と退職給付会計」、『会計情報』、Vol. 353  
トーマツリサーチセンター
- 上林千恵子(2008)「高齢者雇用の増加と定年制の機能変化：2004年改正高年齢者雇用安定法の影響を中心に」、社会志林、法政大学社会学部学会
- Anthea Innes(eds)(2002), *Dementia Care Mapping: Applications Across Cultures* Health Professions Press

## Appendix 先験的な“従業員思い”の指数の考察

最終的には確定的な結果はでなかったのだが、先験的な“思いやりの指数“というのを考察してみた。“思いやりの指数”とは企業に従業員を保護する姿勢が見られるかどうか（広く言えば労務管理）を見るための指数である。今回用いる指標としては、1) 継続雇用制度の有無、2) 継続雇用制度の雇用対象、3) 設けている継続雇用制度、4) 継続雇用制度の上限年齢の有無の4つである。先験的には、継続雇用制度を有している企業が“従業員思い”であると言えるし<sup>8</sup>、継続雇用制度の雇用対象も希望者全員としている方が“従業員思い”である。また、設けている継続雇用制度も再雇用制度と勤務延長制度の併用の方が、従業員の選択肢が多いという意味で“従業員思い”であり、継続雇用制度の上限年齢もない方が“従業員思い”である。こうした“素朴”な発想から、いわば“従業員思いの指数”を先験的に構築する（この詳細は第6-補-1図に挙げてある）。

そして、具体的に企業が従業員を思いやる場合、従業員の処遇（定年年齢、賃金、法定外企業内福祉、企業年金）を手厚くすることに反映されるものと考えられる。いわば、先験的に予想されるのは、例えば思いやりの指数1の方が12よりも賃金水準が高く、企業内福祉も充実し、企業年金も手厚いということが言えれば“思いやりの指数”は正解に一步近づいたことになる。

第6-補-1図 従業員思いの指数の構造



出所) JILPT (2008) 「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成

<sup>8</sup> もっとも、法制度に制約されていて継続雇用制度を実施しているかという部分は、指数の構成要因としては弱い。

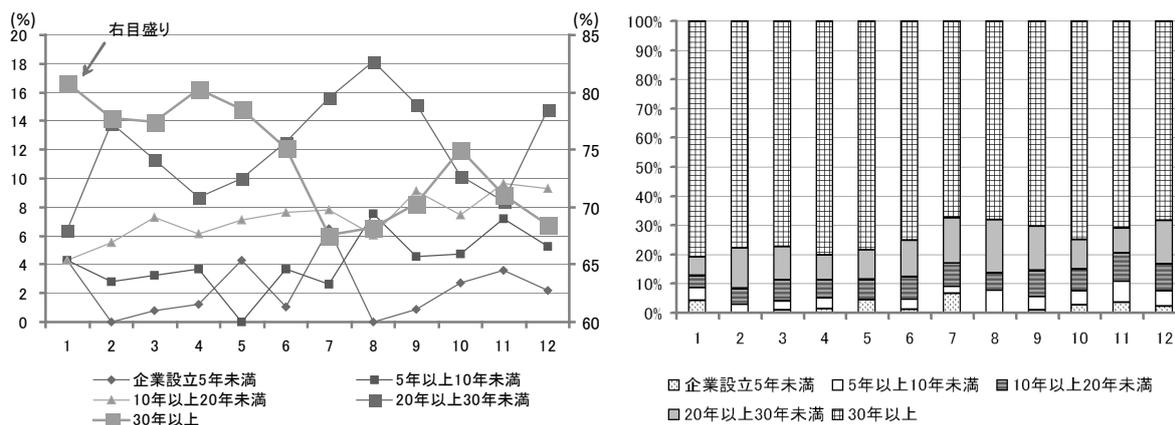
しかし、第6-補-2表を見ると、指数12を取る企業数が最も多く、1,716（49.4%）の企業がこれに該当した。これは、およそ半数の企業が指数12を示している。その意味で、この指数は大きな偏りを内包している。また、企業の設立年数との関係を見ると、設立年数30年以上の企業については右下がりの傾向が見える<sup>9</sup>ようであるが、他は右上がりの傾向にある（第6-補-3図の左図）。

第6-補-2表 “従業員思い”の指数の企業数

従業員思いの指数	度数	割合(%)	累積度数(%)
1	47	1.4	1.4
2	36	1.0	2.4
3	124	3.6	6.0
4	81	2.3	8.3
5	70	2.0	10.3
6	679	19.5	29.8
7	77	2.2	32.0
8	66	1.9	33.9
9	350	10.1	44.0
10	148	4.3	48.3
11	83	2.4	50.7
12	1,716	49.4	100.0
計	3,477	100.0	

出所) JILPT(2008)「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成

第6-補-3図 “従業員思い”の指数と企業の設立年数



出所) JILPT(2008)「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成  
注) 横軸は“従業員思いの指数”

しかし、このような傾向も単なる見かけ上のものであることが構成比を取ると明らかであ

<sup>9</sup>思いやり指数がリニアな関係を維持しているという前提となる。

る（第6-補-3図右図）。第6-補-3図の右図を見ると、指数に関わりなく、ほぼ一様に設立年数が分布している。では、肝心の“従業員思い”の指数と従業員の処遇関係として、まず、60代前半・フルタイム勤務の継続雇用者の処遇を見ていこう。もっとも“従業員思い”であるはずの指数1の企業は、定年到達前の従業員（定年制度がない企業の従業員も含む）が最も多い46.3%である。実は、指数1の企業は定年を60歳にしているところも多い（47企業中、26の企業）。これは指数の定義に明らかに矛盾している。指数が示すことが正しければ、指数1の企業の定年年齢は60歳よりも高い年齢に設定されていなければならない。

第6-補-4表 60代前半・フルタイム勤務の継続雇用者の処遇

従業員思いの指数	実数			割合		
	定年到達前の従業員（定年制度がない企業の従業員も含む）	定年到達後、継続雇用制度によって雇用されている従業員	60代前半のフルタイム勤務の従業員はいない	定年到達前の従業員（定年制度がない企業の従業員も含む）	定年到達後、継続雇用制度によって雇用されている従業員	60代前半のフルタイム勤務の従業員はいない
1	19	16	6	46.3%	39.0%	14.6%
2	11	16	6	33.3%	48.5%	18.2%
3	28	69	10	26.2%	64.5%	9.3%
4	20	46	4	28.6%	65.7%	5.7%
5	16	41	7	25.0%	64.1%	10.9%
6	86	462	72	13.9%	74.5%	11.6%
7	18	37	13	26.5%	54.4%	19.1%
8	22	20	16	37.9%	34.5%	27.6%
9	69	182	63	22.0%	58.0%	20.1%
10	36	80	19	26.7%	59.3%	14.1%
11	12	46	9	17.9%	68.7%	13.4%
12	180	1,107	283	11.5%	70.5%	18.0%
計	517	2,122	508	16.4%	67.4%	16.1%

出所) JILPT(2008)「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成

第6-補-5表 “従業員思い”の指数と60代前半・フルタイム勤務の継続雇用者の平均的な年収、企業年金受給年

従業員思いの指数	平均的な年収					企業年金受給年				
	観察値数	平均(万円)	標準偏差	最小値(万円)	最大値(万円)	観察値数	平均(年)	標準偏差	最小値(年)	最大値(年)
1	26	371.8	120.9	180	600	4	10.0	7.1	5	20
2	21	351.0	101.3	192	550	2	10.0	0.0	10	10
3	72	390.3	383.6	180	3,500	18	11.7	3.8	5	20
4	49	368.2	126.6	180	690	9	11.8	3.7	10	20
5	48	403.2	135.4	133	700	7	10.0	0.0	10	10
6	418	386.5	278.5	120	4,400	125	11.0	3.5	3	25
7	44	417.8	179.7	200	1,100	13	10.8	3.4	5	20
8	33	458.0	149.7	250	800	7	13.6	3.8	10	20
9	194	431.4	332.1	130	3,600	46	10.3	4.5	3	30
10	91	455.2	529.9	110	5,260	34	11.7	4.1	3	20
11	41	409.9	134.1	220	900	10	11.3	3.2	10	20
12	992	420.5	319.6	120	5,800	451	11.0	3.5	1	25

出所) JILPT(2008)「高齢者の雇用・採用に関する調査」より筆者作成  
注) 企業年金受給年は「一時払い」「終年」回答企業を除く。

次に、“従業員思い”の指数と60代前半・フルタイム勤務の継続雇用者の平均的な年収、企業年金受給年の関係を見ると（第6-補-5表）、指数1の平均年収は371.8万円と下から3番目であり、最大値600万円も下から2番目と年収に関しては“従業員思い”ではない。しかし、企業年金の受給年は（観察値数は少ないが）、平均10年であり、これは総観察企業と比べても遜色ない状況であった。もともと、この“従業員思い”の指数の発想は長期雇用をしている企業の指数が1に近くなるという傾向にあり、その意味で言えば、年収は低く抑えても、そのかわりに企業年金で長期的に面倒を見ているという解釈も成立しよう。しかし、年収の格差が大きい指数12の企業でも、企業年金の給付年の最大値が25年と最も長いグループに属するなど、この解釈には問題があるかもしれない。すなわち、今回の指数は企業のある一面（長期雇用をしてくれるか否か）のみを見ているに過ぎないということであった。今後、もう少し多面的な分析方法を考察したい。