

第 I 部 アンケート調査結果

＜改正高年齢者雇用安定法への対応状況＞

第1章 調査の概要

1. 調査の趣旨・目的

急速な高齢化の進行に対応し、高年齢者が少なくとも年金受給開始年齢までは意欲と能力に応じて働き続けられる環境の整備を目的として、高年齢者雇用安定法が改正され、2013年4月から施行された。改正高年齢者雇用安定法は、定年に達した人を引き続き雇用する「継続雇用制度」の対象者を労使協定で限定できる仕組みを廃止することなどを内容としており、改正法の施行により、希望者全員を対象とした65歳までの何らかの高年齢者雇用確保措置を講じることが義務化されることとなった。

これを受け、各企業において法改正にどのように対応したのか、また高年齢社員を今後どのように活用しようとしているのか等、的確な実態把握を行うため、当機構では厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部高齢者雇用対策課などの要請に基づき、「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」を実施した。本調査の結果は、今後の労働政策を検討する上で貴重な基礎資料として活用される。

なお、本調査は、改正高年齢者雇用安定法への対応状況とともに改正労働契約法への対応状況についても尋ねているが¹、本調査シリーズは、改正高年齢者雇用安定法にかかる調査結果について収録したものである。

2. 調査方法

郵送による調査票の配布・回収。

3. 調査対象

常用労働者50人以上を雇用している全国の民間企業2万社(農林漁業、鉱業、公務を除く)。

※東京商工リサーチが保有する企業データベースを母集団として、産業・従業員規模別に層化無作為抽出した。

4. 調査期間

2013年7月26日～8月31日。

※原則として7月1日現在の状況を記入してもらった。

¹ 同じ調査票内で改正高年齢者雇用安定法と改正労働契約法についてそれぞれ尋ねた。改正労働契約法では、有期契約労働者が安心して働き続けられるよう、「雇止め法理」を法定化する(2012年8月施行)とともに、有期労働契約が反復更新して通算5年を超えた場合の無期契約への転換や、有期・無期契約労働者の間の不合理な労働条件の相違の禁止などが規定された(2013年4月施行)。こうした見直しに対する企業の対応状況を明らかにするため、こちらは厚生労働省労働基準局労働条件政策課の要請に基づいて調査した。改正労働契約法にかかる調査結果は調査シリーズNo.122に収録することになっている。

5. 有効回収数

7179 件（有効回収率 35.9%）。

6. 回答企業の属性

（1）基本属性

回答企業の基本属性は図表 1-1-1 のとおりである。

図表 1-1-1 回答企業の基本属性

		n	%			n	
		7,179	100.0			7,179	
業種	建設業	499	7.0	雇用者規模	50人未満	463	
	製造業	1,999	27.8		50～100人未満	2,648	
	【製造業内訳】%は製造業全体を100として				100～300人未満	2,504	
	一般機械器具製造業	262	13.1		300～500人未満	492	
	輸送用機械器具製造業	203	10.2		500～1000人未満	419	
	精密機械器具製造業	104	5.2		1000人以上	577	
	電気・情報通信機械器具、電子部品製造業	205	10.3		無回答	76	
	鉄鋼業、金属・非鉄金属製品製造業	251	12.6		正社員規模	50人未満	1,091
	繊維製品、木材・パルプ製造業	194	9.7			50～100人未満	2,553
	化学、石油・プラスチック、ゴム製品製造業	325	16.3			100～300人未満	1,894
	食料品製造業	272	13.6	300～500人未満		347	
	その他	161	8.1	500～1000人未満		224	
	無回答	22	1.1	1000人以上		346	
	無回答	22	1.1	無回答		724	
	電気・ガス・熱供給・水道業	39	0.5	過去3年間の状況	業界平均よりかなり良い	101	
	情報通信業	254	3.5		業界平均より良い	1,165	
	運輸業、郵便業	691	9.6		業界平均並み	4,302	
	卸売業、小売業	1,396	19.4		業界平均より悪い	1,129	
	金融業、保険業	71	1.0		業界平均よりかなり悪い	209	
	不動産業、物品賃貸業	91	1.3		無回答	273	
	学術研究、専門・技術サービス業	161	2.2		労働組合の有無	過半数代表の労働組合がある	1,299
	宿泊業、飲食サービス業	403	5.6			過半数代表ではないが、労働組合がある	406
	生活関連サービス業、娯楽業	242	3.4			労働組合はないが、労使協議機関がある	1,976
	教育、学習支援業	129	1.8			労働組合も労使協議機関もない	3,393
	医療、福祉	238	3.3	無回答		105	
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	17	0.2				
	その他サービス業（他に分類されないもの）	877	12.2				
その他	15	0.2					
無回答	57	0.8					
設立年	1979年以前	4,567	63.6				
	1980年代	878	12.2				
	1990年代	642	8.9				
	2000年代	641	8.9				
	2010年以降	97	1.4				
無回答	354	4.9					
平均年齢	35歳未満	744	10.4				
	35歳～40歳未満	2,030	28.3				
	40歳～45歳未満	2,639	36.8				
	45歳～50歳未満	988	13.8				
	50歳以上	415	5.8				
	無回答	363	5.1				
	中央値（歳）					40.8	
平均値（歳）					40.9		

(2) 年齢階層別の正社員数（50歳以上）と正社員数全体に占める割合

回答企業の50歳以上の正社員数（年齢階層別）および、50歳以上の正社員の正社員全体に占める割合（6区分）は、図表1-1-2～図表1-1-9のとおりである。

①50～54歳

<正社員数>

図表1-1-2 50～54歳の正社員数（上段：n 下段：％）

計	0人	1～5人	6～ 10人	11～ 20人	21～ 30人	31～ 50人	51～ 100人	101人	無回答
7,179	237	1,946	1,789	1,399	464	350	247	360	387
100.0	3.3	27.1	24.9	19.5	6.5	4.9	3.4	5.0	5.4

<正社員数全体に占める割合>

図表1-1-3 50～54歳の正社員の正社員全体に占める割合（上段：n 下段：％）

計	0％	0％超～ 5％未満	5～ 10％未満	10～ 15％未満	15～ 20％未満	20％以上	算出不能
7,179	215	999	1,972	1,840	764	563	826
100.0	3.0	13.9	27.5	25.6	10.6	7.8	11.5

②55～59歳

<正社員数>

図表1-1-4 55～59歳の正社員数（上段：n 下段：％）

計	0人	1～5人	6～ 10人	11～ 20人	21～ 30人	31～ 50人	51～ 100人	101人 以上	無回答
7,179	403	2,304	1,624	1,246	429	274	213	282	404
100.0	5.6	32.1	22.6	17.4	6.0	3.8	3.0	3.9	5.6

<正社員数全体に占める割合>

図表1-1-5 55～59歳の正社員の正社員全体に占める割合（上段：n 下段：％）

計	0％	0％超～ 5％未満	5～ 10％未満	10～ 15％未満	15～ 20％未満	20％以上	算出不能
7,179	366	1,501	2,022	1,332	655	468	835
100.0	5.1	20.9	28.2	18.6	9.1	6.5	11.6

③60歳～64歳

<正社員数>

図表1-1-6 60～64歳の正社員数（上段：n 下段：％）

計	0人	1～5人	6～ 10人	11～ 20人	21～ 30人	31～ 50人	51～ 100人	101人 以上	無回答
7,179	2,212	2,333	925	553	156	104	87	60	749
100.0	30.8	32.5	12.9	7.7	2.2	1.4	1.2	0.8	10.4

<正社員数全体に占める割合>

図表 1-1-7 60～64 歳の正社員の正社員全体に占める割合（上段：n 下段：％）

計	0％	0％超～ 5％未満	5～ 10％未満	10～ 15％未満	15～ 20％未満	20％以上	算出不能
7,179	2,107	1,877	1,072	504	224	262	1,133
100.0	29.3	26.1	14.9	7.0	3.1	3.6	15.8

④65 歳以上

<正社員数>

図表 1-1-8 65 歳以上の正社員数（上段：n 下段：％）

計	0人	1～5人	6～ 10人	11～ 20人	21～ 30人	31～ 50人	51～ 100人	101人 以上	無回答
7,179	3,705	2,018	319	128	42	30	19	9	909
100.0	51.6	28.1	4.4	1.8	0.6	0.4	0.3	0.1	12.7

<正社員数全体に占める割合>

図表 1-1-9 65 歳以上の正社員の正社員全体に占める割合（上段：n 下段：％）

計	0％	0％超～ 5％未満	5～ 10％未満	10～ 15％未満	15～ 20％未満	20％以上	算出不能
7,179	3,538	1,665	442	147	60	71	1,256
100.0	49.3	23.2	6.2	2.0	0.8	1.0	17.5

(3) 定年再雇用者の組合員化

回答企業のうち、「過半数代表の労働組合がある」または「過半数代表ではないが、労働組合がある」と回答した計 1705 社において、定年再雇用者が組合員化されているか否かについては図表 1-1-10 のとおりである。

図表 1-1-10 定年再雇用者が組合員に含まれているか(労組ありの企業のみ回答)(上段:n 下段:％)

計	組合員に 含まれて いる	含まれて いない	無回答
1,705	461	1,174	70
100.0	27.0	68.9	4.1

第2章 調査結果の概要

1. 改正法への【対応前】の「高年齢者雇用確保措置」

(1) 【対応前】の措置の状況

改正高年齢者雇用安定法（以下、「改正法」と略）が2013年4月1日に施行となり、60歳に達した社員については、「高年齢者雇用確保措置」（以下、「雇用確保措置」と略）によって希望者全員を65歳まで雇用することが義務づけられた。雇用確保措置とは、①定年の廃止、②定年の引き上げ、③継続雇用制度²の導入、のいずれかを指す。本調査ではまず、法改正への【対応前】と【対応後】³の雇用確保措置の内容を尋ねた⁴。

【対応前】の雇用確保措置の状況からみていくと、「定年の定め廃止（定年がない）」と回答した企業が1.9%、「65歳以上への定年の引き上げ」が10.0%、「60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」が87.1%で、「その他」が0.4%という結果であった（図表1-2-1）。

図表1-2-1：法改正への【対応前】の高年齢者雇用確保措置の状況

(n=7179 単位:%)

定年の定め廃止 (定年がない)	65歳以上への定年の引き上げ	60歳～64歳までの定年と、定年後の継続雇用制度	その他	無回答
1.9	10.0	87.1	0.4	0.6

(2) 65歳以上定年企業の定年年齢

【対応前】の雇用確保措置に関する設問において、「65歳以上への定年の引き上げ」と回答した企業（n=719）に対し、定年年齢を尋ねた。結果をみると、「65歳」が87.3%と回答企業の9割近くを占め、「70歳」が5.7%などという結果であった（図表1-2-2）。

² 継続雇用制度とは、「再雇用制度」及び「勤務延長制度」を指し、それぞれの制度内容は次の通り、調査票内で定義した。「再雇用制度」は、定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度。「勤務延長制度」は、定年年齢が設定されたままで、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。

³ 【対応前】【対応後】とは、改正法が施行された2013年4月1日以前・以降を意味するものではなく、あくまでその企業が対応措置を行った時期の前後を指す（調査票内で2013年4月1日以前が【対応前】、以降が【対応後】というような指定は行っていない）。

⁴ 全社一律の定年制でない場合には、もっとも多くの正社員が該当する定年年齢での回答を求めた。

図表 1-2-2：【対応前】65歳以上の定年企業における定年年齢

(n=719 単位:%)

65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳以上	無回答
87.3	0.1	0.1	0.3	0.1	5.7	0.3	6.0

(3) 60～64歳定年企業の定年年齢

【対応前】の雇用確保措置に関する設問において、「60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」と回答した企業 (n=6255) に対し、定年年齢を尋ねたところ、「60歳」が91.1%を占め、「62歳」(1.2%)と「63歳」(1.3%)が1%台となっている(図表 1-2-3)。

図表 1-2-3：【対応前】60～64歳定年企業の定年年齢

(n=6255 単位:%)

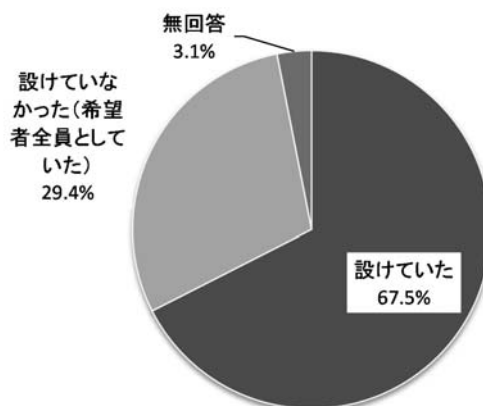
60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	無回答
91.1	0.6	1.2	1.3	0.5	5.4

(4) 対象者を限定する基準

【対応前】の雇用確保措置に関する設問において、「60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」と回答した企業に対し、継続雇用制度において継続雇用の対象者を限定する基準を設けていたかを尋ねたところ、「設けていた」が67.5%で、「設けていなかった(希望者全員としていた)」が29.4%だった(図表 1-2-4)。

図表 1-2-4：【対応前】60～64歳定年企業の継続雇用制度における対象者の限定基準の設定状況

(n=6255)

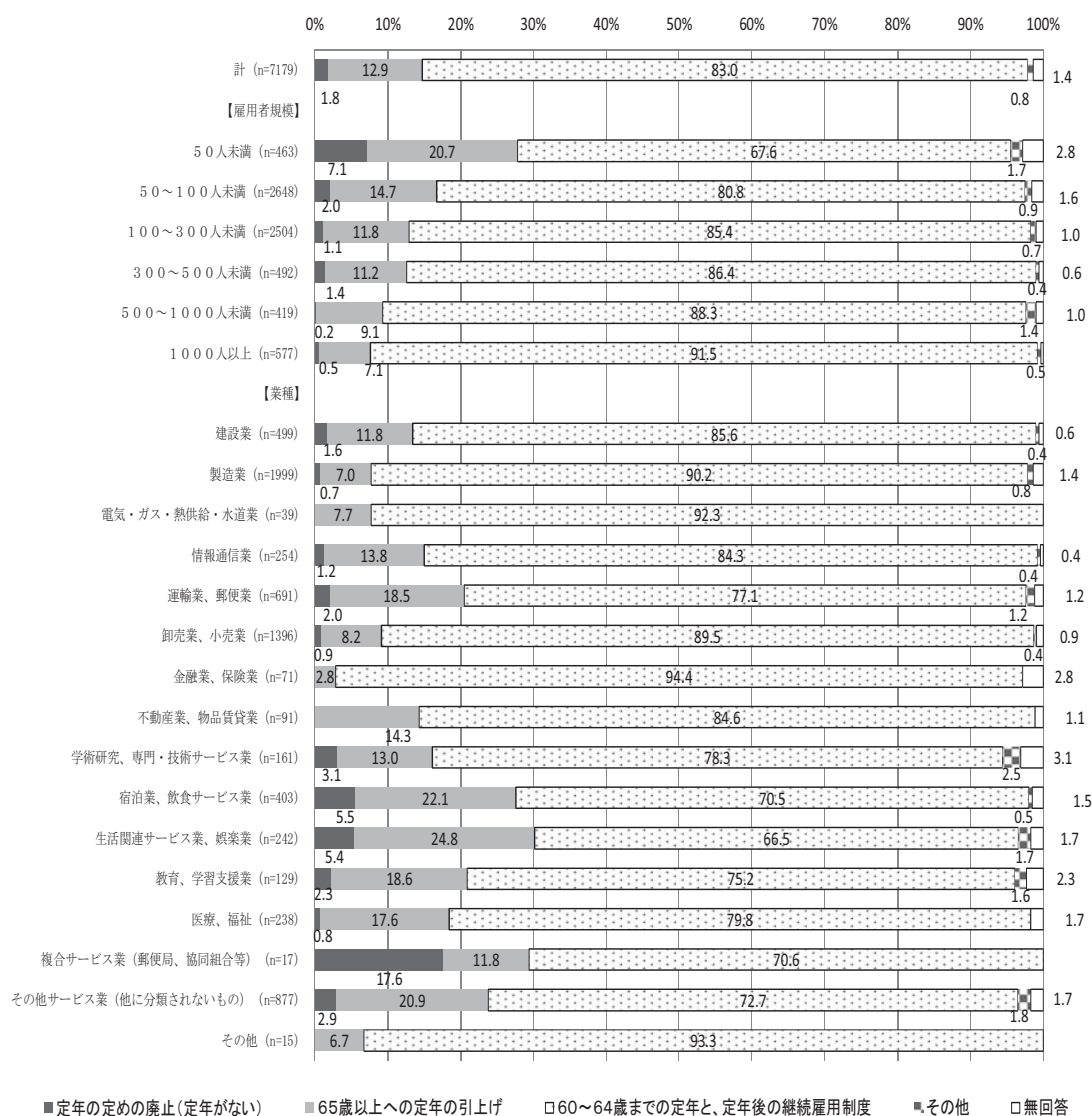


2. 改正法への【対応後】の「高齢者雇用確保措置」

(1) 【対応後】の措置の状況

法改正への【対応後】の雇用確保措置の状況をみていくと、「定年の定め廃止（定年がない）」と回答した企業が1.8%、「65歳以上への定年の引上げ」が12.9%、「60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」が83.0%で、「その他」が0.8%という結果だった（図表1-2-5）。

図表1-2-5：法改正への【対応後】の雇用確保措置の状況



雇用確保措置の状況を企業規模別（雇用者規模、以降同様）にみると、規模が小さくなるほど「定年の定め廃止（定年がない）」、「65歳以上への定年の引上げ」の回答割合が高くなっている。具体的には、「50人未満」では、4社に1社が「定年の定め廃止（定年がない）」もしくは「65歳以上への定年の引上げ」と回答した（合わせて27.8%）。一方、500

人以上の規模になると、「定年の定め廃止（定年がない）」、「65歳以上への定年の引上げ」の割合が両者合わせても1割に満たなくなる。1000人以上の企業をみると、「60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」の回答割合が91.5%と9割を超える。

また、業種別にみると、「生活関連サービス業、娯楽業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「その他サービス業」、「教育、学習支援業」、「運輸業、郵便業」などで、他の業種に比べて「定年の定め廃止（定年がない）」、「65歳以上への定年の引上げ」の企業割合が高い。

（2）65歳以上定年企業の定年年齢と継続雇用制度

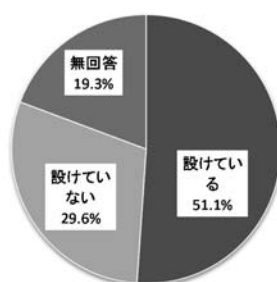
【対応後】の雇用確保措置に関する設問で、「65歳以上への定年の引上げ」と回答した企業（n=929）に、定年年齢を尋ねたところ、「65歳」が79.8%とほぼ8割を占め、「70歳」が4.6%、それ以外の年齢は1%未満であった（図表1-2-6）。

図表1-2-6：【対応後】65歳以上の定年企業における定年年齢

(n=929 単位：%)							
65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳以上	無回答
79.8	0.2	0.1	0.2	-	4.6	0.2	14.9

「65歳以上への定年の引上げ」と回答した企業に、定年後の継続雇用制度を設けているかを尋ねたところ、「設けている」が51.2%で、「設けていない」が29.6%であった（図表1-2-7）。

図表1-2-7：【対応後】65歳以上の定年企業における継続雇用制度の設置状況（n=929）



（3）60～64歳定年企業の定年年齢

【対応後】の雇用確保措置に関する設問で、「60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」と回答した企業（n=5962）に対し、定年年齢を尋ねたところ、「60歳」が91.2%、「62歳」と「63歳」がともに1.2%で、それ以外の年齢は1%未満であった（図表1-2-8）。

図表 1-2-8：【対応後】60歳～64歳までの定年年齢

(n=5962 単位：%)

60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	無回答
91.2	0.9	1.2	1.2	0.2	5.3

(4) 60～64歳定年企業の継続雇用制度における経過措置⁵

①経過措置の活用状況

【対応後】の雇用確保措置に関する設問で、「60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」と回答した企業に対し、継続雇用の対象者を限定する基準を、引き続き利用することができるようにする改正法に基づく経過措置（以下、「経過措置」と略）を使っているかどうかを尋ねた。

法改正への【対応前】の継続雇用制度において、継続雇用者の対象者を限定する基準を設けていた企業について⁶、経過措置の活用状況をみていくと、経過措置を「使っている」とした企業の割合は72.8%で、「使っていない」が23.4%であった（図表 1-2-9）。

企業規模別にみると、規模による差がそれほど見られなかったが、100人以上の各企業規模では、「使っている」とする割合が7割台となっている。

図表 1-2-9：継続雇用の対象者を限定する基準にかかる経過措置の活用状況

（【対応前】の制度で対象者の基準を設けていた企業で集計）

(単位：%)

	使っている	使っていない	無回答
計 (n=4044)	72.8	23.4	3.8
【雇用者規模別】			
50人未満 (n=176)	63.6	27.8	8.5
50～100人未満 (n=1309)	69.8	24.6	5.6
100～300人未満 (n=1477)	73.9	23.2	2.9
300～500人未満 (n=315)	77.5	18.7	3.8
500～1000人未満 (n=300)	73.0	24.7	2.3
1000人以上 (n=444)	77.5	21.6	0.9

⁵ 改正法の施行前（平成25年3月31日）に、労使協定により継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めていた企業は、経過措置として、高齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢以上の年齢の者について、対象者を限定する基準を定めることができる。

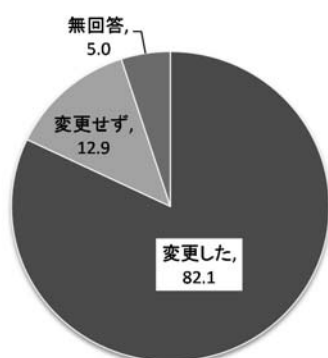
⁶ 経過措置を使用できる企業は、2013年3月末の時点において対象者を限定する基準を持っている企業に限定されるため、基準を設けている企業のみでの集計結果をみた。

②経過措置の活用に伴う就業規則の変更

経過措置を「使っている」と回答した企業に対し、対象者を限定する基準を適用できる継続雇用者の年齢を明確にするために、就業規則を変更したかどうかを尋ねた。

法改正への【対応前】の継続雇用制度において、継続雇用者の対象者を限定する基準を設けており、かつ、経過措置を「使っている」と回答した企業（n=2943）でみると、「変更した」とする企業が82.1%で、12.9%は「変更せず」と回答した（図表1-2-10）。

図表 1-2-10：対象者の基準を適用できる継続雇用者の年齢を明確にするため、就業規則を変更したか
（対応前に対象者の基準を設け、かつ経過措置を使っている企業での集計結果）（n=2943 単位：％）



3. 【対応前】と【対応後】の措置内容の変化

(1) 各雇用確保措置の【対応前】と【対応後】の状況

それぞれの雇用確保措置についての、法改正への【対応前】と【対応後】での割合の違いをみると、「定年の定め廃止（定年がない）」の回答割合は1.9%（対応前）→1.8%（対応後）とほとんど変化がなかったが、「65歳以上への定年の引上げ」は10.0%（対応前）→12.9%（対応後）と2.9ポイント増加した。一方、「60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」は87.1%（改正前）→83.0%（改正後）と4.1ポイント低下した（図表1-2-11）。

図表1-2-11: 各雇用確保措置の【対応前】と【対応後】での割合の違い(対応前も後も n=7179 単位:%)

	【対応前】	【対応後】	対応前との比較
定年の定め廃止（定年がない）	1.9	1.8	-0.1
65歳以上への定年の引上げ	10.0	12.9	2.9
60～64歳までの定年と、定年後の継続雇用制度	87.1	83.0	-4.1
その他	0.4	0.8	0.4
無回答	0.6	1.4	0.8

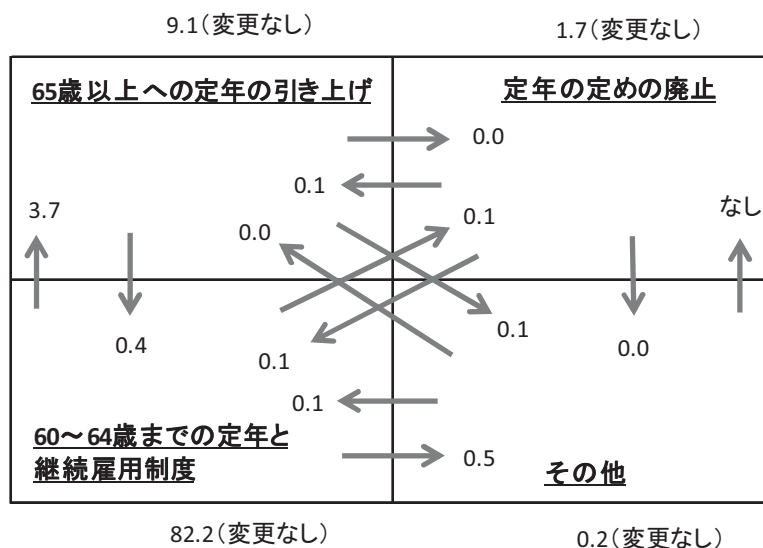
(2) 変化パターンごとの企業割合

【対応前】から【対応後】で、企業が自らの雇用確保措置をどのように変化させたのか、変化パターン別に企業割合（回答企業全体に占める割合で）をみた（図表1-2-13）。

【対応前】に「65歳以上への定年の引上げ」だった企業で、【対応後】は「定年の定め廃止（定年がない）」とした企業は0.0%で、この変化パターンを採った企業はほとんどなかったことが分かる。また、【対応前】に「60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」だった企業で、【対応後】に「定年の定め廃止（定年がない）」に移行した企業も0.1%とごく少数であった。

次に、【対応前】に「60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」だった企業で、【対応後】に「65歳以上への定年の引上げ」に移行した企業の割合をみると3.7%であった。【対応前】に「60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」だった企業で、【対応後】も同措置で変化がなかった企業が82.2%と全体の8割以上を占めている。

図表 1-2-13：雇用確保措置の【対応前】と【対応後】での変化パターン別にみた企業割合
(n=7179 単位：%)



注) 対応前の設問で無回答、対応後で無回答の企業については省略。
そのため、数値を足し合わせても100%にはならない。

(3) 【対応前】の雇用確保措置別にみた【対応後】の措置の状況

【対応前】の雇用確保措置別に、【対応後】の雇用確保措置の回答割合をみると、【対応前】に「65歳以上への定年の引上げ」だった企業のなかで、【対応後】に「定年の定め廃止（定年がない）」となったのは0.4%で、91.1%は同措置のまま変化がなかったことが分かる（図表 1-2-14）。

【対応前】に「60歳～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」で、【対応後】に「65歳以上への定年の引上げ」となった企業は4.3%で、【対応後】も同措置で変化がなかった企業が94.4%となっている。

図表 1-2-14：【対応前】の措置別にみた【対応後】の各措置の割合

(単位：%)

		【対応後】				無回答
		定年の定め の廃止	65歳以上へ の定年の引 上げ	60～64歳までの 定年と継続雇用 制度	その他	
【 対 応 前 】	定年の定め の廃止 (n=133)	89.5	3.0	3.0	1.5	3.0
	65歳以上への定年の引 上げ (n=719)	0.4	91.1	4.5	0.6	3.5
	60～64歳までの定年と継 続雇用制度 (n=6255)	0.1	4.3	94.4	0.6	0.7
	その他 (n=27)	-	7.4	25.9	59.3	7.4

(4) 業種ごとにみた【対応前】と【対応後】の雇用確保措置の状況

雇用確保措置の【対応前】と【対応後】の状況を、業種別にみていくと、「建設業」、「製造業」、「情報通信業」、「卸売業、小売業」などでは、【対応前】と【対応後】で大きな割合の変化は見られなかった。それに対して、「運輸業、郵便業」では「65歳以上への定年の引上げ」の割合が5.2ポイント増加し(13.3%→18.5%)、「宿泊業、飲食サービス業」も7.0ポイント増え(15.1%→22.1%)、「生活関連サービス業、娯楽業」も8.3ポイント増(16.5%→24.8%)となるなど、年齢に関係なく働くことができる環境整備が進んだとみられる業種もある(図表1-2-15)。

図表1-2-15：業種別にみた【対応前】と【対応後】の雇用確保措置の状況

(単位：%)

		(定年の定め の廃止 がない)	年6 の5 引上 げ上 への 定	の6 の0 継続 雇用 制度 と、 6、4 歳ま で 定年 後	そ の 他	無 回 答
建設業 (n=499)	対応前	1.4	9.0	88.8	0.2	0.6
	対応後	1.6	11.8	85.6	0.4	0.6
製造業 (n=1999)	対応前	0.8	5.6	92.7	0.4	0.6
	対応後	0.7	7.0	90.2	0.8	1.4
電気・ガス・熱供給・水道業 (n=39)	対応前	-	7.7	92.3	-	-
	対応後	-	7.7	92.3	-	-
情報通信業 (n=254)	対応前	1.6	13.0	85.4	-	-
	対応後	1.2	13.8	84.3	0.4	0.4
運輸業、郵便業 (n=691)	対応前	1.9	13.3	83.6	0.6	0.6
	対応後	2.0	18.5	77.1	1.2	1.2
卸売業、小売業 (n=1396)	対応前	1.0	5.9	92.5	0.3	0.4
	対応後	0.9	8.2	89.5	0.4	0.9
金融業、保険業 (n=71)	対応前	-	7.0	93.0	-	-
	対応後	-	2.8	94.4	-	2.8
不動産業、物品賃貸業 (n=91)	対応前	-	11.0	87.9	-	1.1
	対応後	-	14.3	84.6	-	1.1
学術研究、専門・技術サー ビス業 (n=161)	対応前	2.5	12.4	83.9	1.2	-
	対応後	3.1	13.0	78.3	2.5	3.1
宿泊業、飲食サービス業 (n=403)	対応前	5.7	15.1	77.2	0.5	1.5
	対応後	5.5	22.1	70.5	0.5	1.5
生活関連サービス業、娯楽業 (n=242)	対応前	5.8	16.5	76.4	0.4	0.8
	対応後	5.4	24.8	66.5	1.7	1.7
教育、学習支援業 (n=129)	対応前	2.3	17.8	78.3	0.8	0.8
	対応後	2.3	18.6	75.2	1.6	2.3
医療、福祉 (n=238)	対応前	1.7	13.9	84.5	-	-
	対応後	0.8	17.6	79.8	-	1.7
複合サービス業(郵便局、協 同組合等) (n=17)	対応前	17.6	5.9	76.5	-	-
	対応後	17.6	11.8	70.6	-	-
その他サービス業(他に分類 されないもの) (n=877)	対応前	3.1	16.6	79.4	0.6	0.3
	対応後	2.9	20.9	72.7	1.8	1.7
その他 (n=15)	対応前	-	13.3	86.7	-	-
	対応後	-	6.7	93.3	-	-

4. 継続雇用者の就業状況

(1) 雇用形態

① 最多ケースの結果

回答企業のうち継続雇用制度がある企業（n=6487、以下同じ）に、継続雇用者の雇用形態について尋ねた。もっとも多いケースを尋ねた回答結果からみると、「自社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」が54.7%、「自社の正社員」が35.2%で、「グループ・関連会社の正社員」、「グループ・関連会社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」はともに1%台にとどまった（図表 1-2-16）。

企業規模別にみると、規模が大きくなるほど「自社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」の割合が高くなり、規模が小さくなるほど「自社の正社員」の割合が高くなる。

図表 1-2-16：継続雇用者の雇用形態（最多ケース）

(単位：%)

	自社の正社員	自社の正社員以外 (嘱託・契約社員・パート等)	グループ・関連会社の正社員	グループ・関連会社の正社員以外	その他	無回答
計 (n=6487)	35.2	54.7	1.0	1.8	0.6	6.7
【雇用者規模別】						
50人未満 (n=370)	46.2	44.3	1.6	-	1.1	6.8
50～100人未満 (n=2349)	44.0	46.7	0.9	1.1	0.8	6.7
100～300人未満 (n=2320)	33.0	57.3	1.3	1.9	0.5	6.0
300～500人未満 (n=452)	25.7	64.4	1.1	2.9	-	6.0
500～1000人未満 (n=390)	21.0	67.2	0.5	2.3	0.5	8.5
1000人以上 (n=550)	17.3	69.3	0.9	4.4	0.2	8.0

② 複数回答での結果

複数回答の結果をみると、7割近くの企業（68.7%）が「自社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」をあげ、「自社の正社員」をあげた企業は半数弱（45.8%）で、以下「グループ・関連会社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」（8.6%）、「グループ・関連会社の正社員」（4.7%）の順だった（図表 1-2-17）。

企業規模別にみると、「50人未満」と「50～100人未満」では、「自社の正社員」の回答が5割以上に達したが、「500～1000人未満」と「1000人以上」では、「自社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」の回答割合が8割を超え、規模が大きくなるほど正社員以外での雇用形態の割合が高くなる。

図表 1-2-17：継続雇用者の雇用形態（複数回答）

(単位：%)

	自社の正社員	自社の正社員以外 (嘱託・契約社員・パート等)	グループ・関連会社の正社員	グループ・関連会社の正社員以外	その他	無回答
計 (n=6487)	45.8	68.7	4.7	8.6	0.7	1.6
【雇用者規模別】						
50人未満 (n=370)	57.6	57.6	3.8	3.2	1.6	2.7
50～100人未満 (n=2349)	54.1	60.4	3.8	4.3	0.9	1.8
100～300人未満 (n=2320)	44.0	71.6	5.0	7.8	0.6	1.5
300～500人未満 (n=452)	35.6	77.4	4.9	12.2	0.2	1.3
500～1000人未満 (n=390)	31.5	83.3	5.6	14.4	0.5	1.3
1000人以上 (n=550)	28.5	83.3	6.7	27.8	0.5	0.2

改正法の施行（2013年4月）により、継続雇用者の雇用先の範囲が、グループ会社にまで拡大される特例が設けられた。そこで、自社の雇用形態（「自社の正社員」と「自社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」）を選択しているかどうかにかかわらず、「グループ・関連会社の正社員」、「グループ・関連会社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」のいずれかを選んだ企業（とにかくグループ・関連会社の雇用形態を選んだ企業）がどのくらいあるのかをみたところ、同割合は11.6%だった。

また、自社の雇用形態を選択せずに、「グループ・関連会社の正社員」、「グループ・関連会社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」の両方の選択肢を選んだか、いずれかだけを選択した企業の割合をみたところ、1.7%であった。

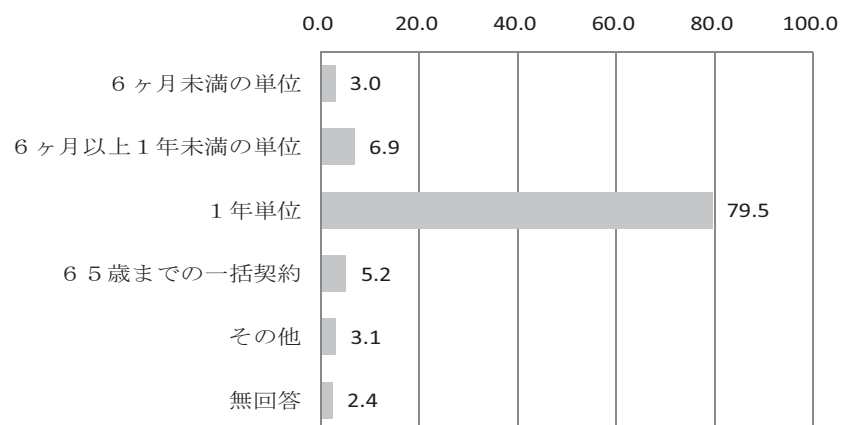
なお、「自社の正社員」、「自社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」のいずれか（両方を選択も含む）を選んだ企業の割合（グループ・関連会社の選択の有無は問わない）は92.2%であり、両選択肢だけおよび、いずれかだけを選択した企業（グループ・関連会社を選択していない）は86.4%だった。

（2）雇用契約期間

①最多ケースの結果

継続雇用者の雇用契約期間について、もっとも多いケースでの回答結果をみると、「1年単位」が79.5%で、「6カ月以上1年未満の単位」が6.9%、「65歳までの一括契約」が5.2%などと続いている（図表 1-2-18）。

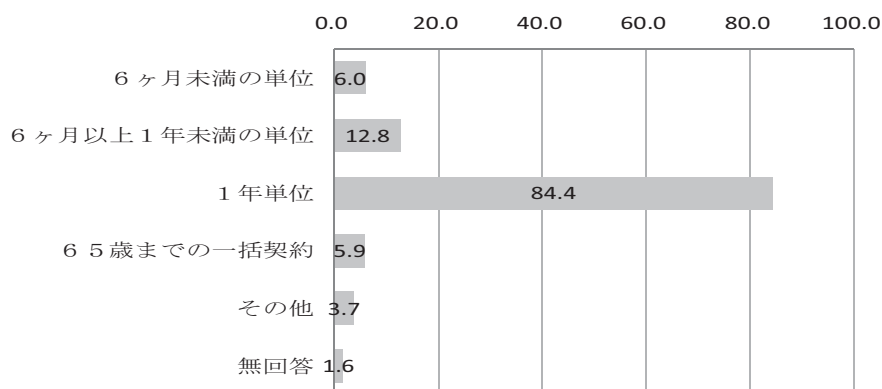
図表 1-2-18：継続雇用者の雇用契約期間（最多ケース）（単位：％ n=6487）



②複数回答での結果

複数回答での結果をみると、「1年単位」が84.4%、「6カ月以上1年未満の単位」が12.8%、「6カ月未満の単位」が6.0%で、「65歳までの一括契約」が5.9%などとなっている（図表 1-2-19）。

図表 1-2-19：継続雇用者の雇用契約期間（複数回答）（単位：％ n=6487）



（3）65歳以降の勤務の可否

継続雇用者が65歳以降も勤務し続けることができるかどうかを尋ねたところ、「できる」とした企業が68.7%で、「できない」が30.0%だった。企業規模別にみると、規模が小さくなるほど、「できる」とする企業割合が高くなっており、「50人未満」と「50～100人未満」では「できる」との回答割合が7割以上となっている（図表 1-2-20）。

図表 1-2-20 : 継続雇用者の 65 歳以降の勤務の可否

(単位: %)

	できる	できない	無回答
計 (n=6487)	68.7	30.0	1.3
(雇用者規模別)			
50人未満 (n=370)	72.4	24.9	2.7
50～100人未満 (n=2349)	72.7	25.9	1.4
100～300人未満 (n=2320)	69.8	28.9	1.3
300～500人未満 (n=452)	62.4	36.5	1.1
500～1000人未満 (n=390)	62.3	37.2	0.5
1000人以上 (n=550)	54.9	44.9	0.2

65 歳以降の勤務が「できる」と回答した企業 (n=4458) に対し、それはどのような場合かを尋ねた。結果をみると、「会社が個別に要請したとき」が 71.2%で、次いで「本人が希望すれば」が 14.9%で続いた (図表 1-2-21)。企業規模別にみると、規模が小さい企業ほど「本人が希望すれば」の割合が高くなっている。

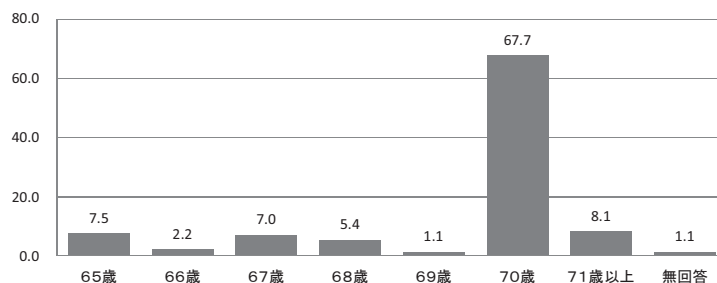
図表 1-2-21 : 65 歳以降も勤務できる場合

(単位: %)

	会社が個別に要請したとき	本人が希望すれば	も一律に 65 歳以降も勤務できるが年齢に上限がある	も一律に 65 歳以降も勤務できない年齢に上限がある	その他	無回答
計 (n=4458)	71.2	14.9	4.2	3.5	6.0	0.2
(雇用者規模別)						
50人未満 (n=268)	61.6	24.3	3.7	4.5	6.0	-
50～100人未満 (n=1708)	70.3	17.1	3.9	3.3	5.2	0.2
100～300人未満 (n=1619)	72.3	13.3	4.6	4.0	5.6	0.2
300～500人未満 (n=282)	71.3	11.3	4.3	3.2	9.2	0.7
500～1000人未満 (n=243)	74.5	11.5	2.1	3.3	8.6	-
1000人以上 (n=302)	79.8	7.0	4.6	1.3	7.3	-

なお、「一律に 65 歳以降も勤務できるが年齢に上限がある」と回答した企業 (n=186) に、その場合の年齢の上限を尋ねたところ、「70 歳」が 67.7%でもっとも多かった (図表 1-2-22)。

図表 1-2-22：一律に 65 歳以降も勤務できる際の上限年齢（単位：％ n=186）



（４）仕事内容

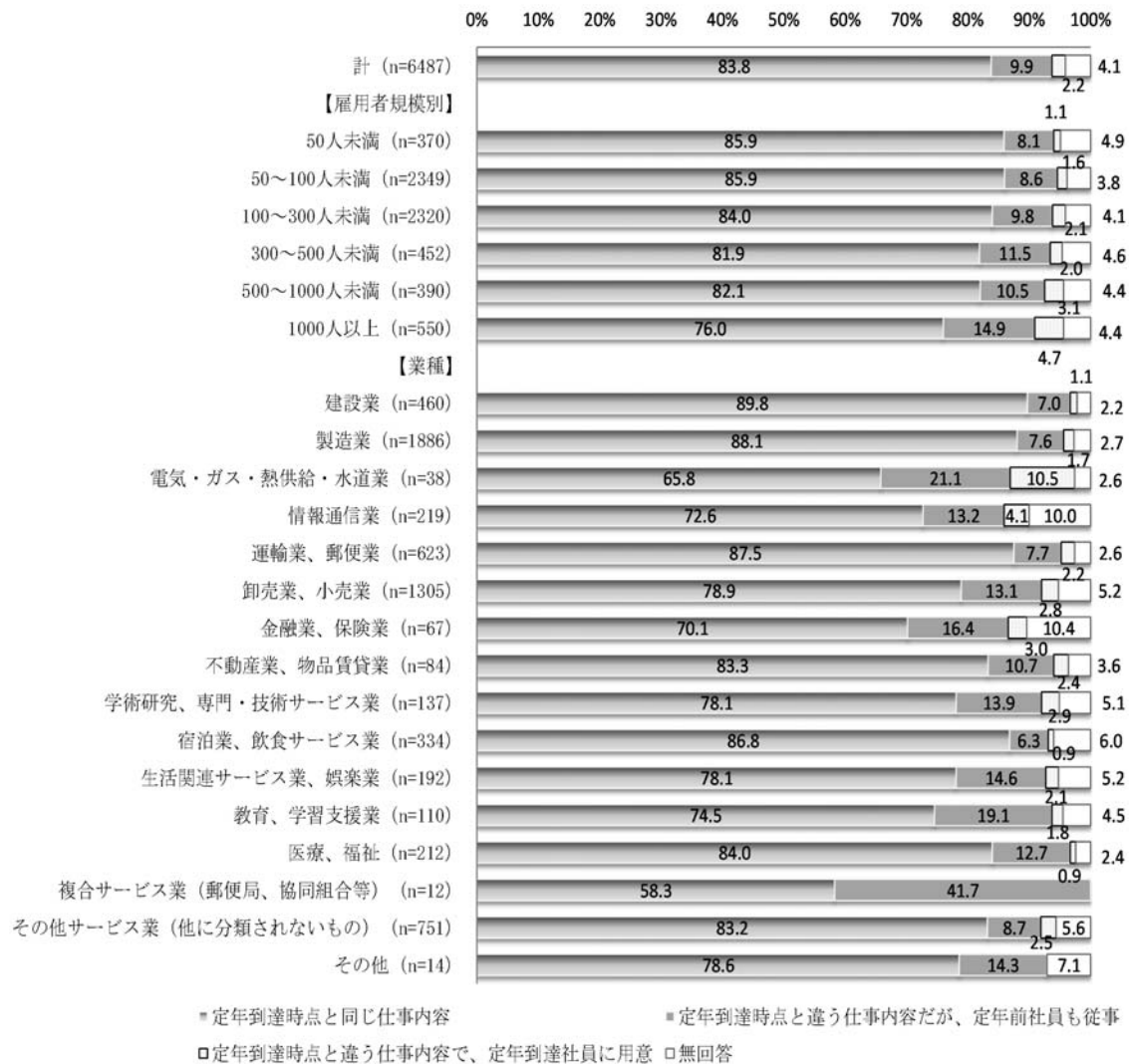
①最多ケースの結果

継続雇用者の仕事内容について、もっとも多いケースでの回答結果をみると、「定年到達時点と同じ仕事内容」が 83.8%、「定年到達時点と違う仕事内容だが、定年前社員も従事している仕事」が 9.9%で、「定年到達時点と違う仕事内容で、定年到達社員に用意された仕事」が 2.2%であった（図表 1-2-23）。

企業規模別にみると、ほぼ、規模が大きくなるほど、「定年到達時点と違う仕事内容だが、定年前社員も従事している仕事」の回答割合が高くなる傾向にある。

業種別にみると、「建設業」、「製造業」、「運輸業、郵便業」、「不動産業、物品賃貸業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉」、「その他サービス業」で、「定年到達時点と同じ仕事内容」をあげる企業が 8 割以上となっている。一方、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「教育、学習支援業」や「金融業、保険業」では、「定年到達時点と違う仕事内容だが、定年前社員も従事している仕事」の回答割合が比較的高い。

図表 1-2-23：継続雇用者の仕事内容（最多ケース）



②複数回答での結果

複数回答の結果をみると、90.9%の企業が「定年到達時点と同じ仕事内容」をあげ、「定年到達時点と違う仕事内容だが、定年前社員も従事している仕事」が 35.1%で、「定年到達時点と違う仕事内容で、定年到達社員に用意された仕事」をあげた企業は 7.7%だった（図表 1-2-24）。

企業規模別にみると、規模が大きくなるほど、「定年到達時点と違う仕事内容だが、定年前社員も従事している仕事」、「定年到達時点と違う仕事内容で、定年到達社員に用意された仕事」の回答割合が高まる。「1000人以上」では「定年到達時点と違う仕事内容だが、定年前社員も従事している仕事」の回答割合が 63.5%と 6割以上に達している。

図表 1-2-24：継続雇用者の仕事内容（複数回答）

（単位：％）

	定年 到達時点と 同じ 仕事内容	定年 到達時点と 違う 仕事内容だが、 前社員も従事 する	定年 到達時点と 違う 仕事内容で、 定年 到達社員に 用意	無 回 答
計（n=6487）	90.9	35.1	7.7	2.1
【雇用者規模別】				
50人未満（n=370）	90.8	22.7	3.8	3.2
50～100人未満（n=2349）	91.1	28.1	4.8	2.4
100～300人未満（n=2320）	91.1	34.5	7.8	1.9
300～500人未満（n=452）	91.4	40.0	10.2	1.8
500～1000人未満（n=390）	90.3	48.2	10.5	2.3
1000人以上（n=550）	90.0	63.5	18.2	0.5

（5）所属部署・勤務場所

①所属部署

継続雇用者の所属部署について、「定年到達時点と同じ部署」と「定年到達時点とは異なる部署」のどちらになるケースが多いか尋ねたところ、「定年到達時点と同じ部署」が 93.7% で、「定年到達時点とは異なる部署」が 4.0%であった（図表 1-2-25）。

図表 1-2-25：継続雇用者の所属部署（どちらになるケースが多いか）

（単位：％）

	定年 到達時点と 同じ 部署	定年 到達時点と 異なる 部署	無 回 答
計（n=6487）	93.7	4.0	2.3
【雇用者規模別】			
50人未満（n=370）	95.4	1.4	3.2
50～100人未満（n=2349）	94.4	3.0	2.6
100～300人未満（n=2320）	93.8	4.1	2.2
300～500人未満（n=452）	93.6	4.2	2.2
500～1000人未満（n=390）	92.1	5.6	2.3
1000人以上（n=550）	91.1	8.4	0.5

②勤務場所

勤務場所について、「定年到達時点と同じ事業場」と「定年到達時点とは異なる事業場」のどちらになるケースが多いか尋ねたところ、「定年到達時点と同じ事業場」が95.5%で、「定年到達時点とは異なる事業場」が2.0%となっている（図表1-2-26）。

図表1-2-26：継続雇用者の勤務場所（どちらになるケースが多いか）

(単位：%)

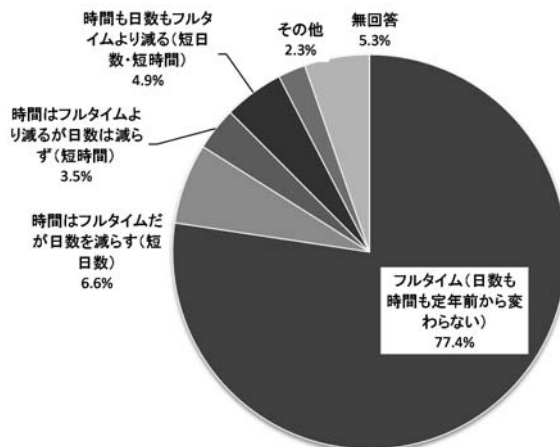
	定年 到達 時点 と同	定 年 到 達 時 点 と は 異 な る 事 業 場	無 回 答
計 (n=6487)	95.5	2.0	2.5
【雇用人規模別】			
50人未満 (n=370)	94.3	1.6	4.1
50～100人未満 (n=2349)	96.3	0.8	2.9
100～300人未満 (n=2320)	95.9	1.7	2.4
300～500人未満 (n=452)	95.4	2.0	2.7
500～1000人未満 (n=390)	93.8	4.1	2.1
1000人以上 (n=550)	93.3	6.2	0.5

(6) 勤務日数・時間の体制

①最多ケースの結果

継続雇用者の勤務日数・時間の体制について、もっとも多いケースでの回答結果をみると、「フルタイム（日数も時間も定年前から変わらない）」が77.4%でもっとも割合が高く、次いで「時間はフルタイムだが日数を減らす（短日数）」(6.6%)、「時間はフルタイムだが日数を減らす（短時間）」(4.9%)、「時間はフルタイムより減るが日数は減らず（短時間）」(3.5%)、「時間はフルタイムより減るが日数は減らず（短日数・短時間）」(4.9%)、「時間はフルタイムより減るが日数は減らず（短時間）」(3.5%)などの順となっている（図表1-2-27）。

図表1-2-27：継続雇用者の勤務日数・時間（最多ケース）(n=6487 単位：%)



②複数回答での結果

複数回答での結果をみると、「フルタイム（日数も時間も定年前から変わらない）」が86.0%でもっとも多く、次いで「時間はフルタイムだが日数を減らす（短日数）」の26.6%、「時間はフルタイムより減るが日数は減らず（短時間）」の18.2%、「時間も日数もフルタイムより減る（短日数・短時間）」の18.1%などの順となっている（図表1-2-28）。

企業規模別にみると、「1000人以上」では「時間はフルタイムだが日数を減らす（短日数）」（46.5%）と、「時間はフルタイムより減るが日数は減らず（短時間）」（40.0%）の回答割合がともに40%台に達しており、さらに「時間も日数もフルタイムより減る（短日数・短時間）」（36.2%）も3割を超え、規模が大きくなるほど多様な勤務形態を用意する割合が高くなる傾向がうかがえる。

業種別にみると、「情報通信業」（31.1%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（38.0%）、「その他サービス業」（33.0%）などで、「時間はフルタイムだが日数を減らす（短日数）」の割合が比較的高くなっている。「時間はフルタイムより減るが日数は減らず（短時間）」は、金融業、保険業（25.4%）で比較的高く、「時間も日数もフルタイムより減る（短日数・短時間）」は「教育・学習支援業」（33.6%）で唯一、30%を超える回答割合となっている。

図表1-2-28：継続雇用者の勤務日数・時間（複数回答）

(単位: %)

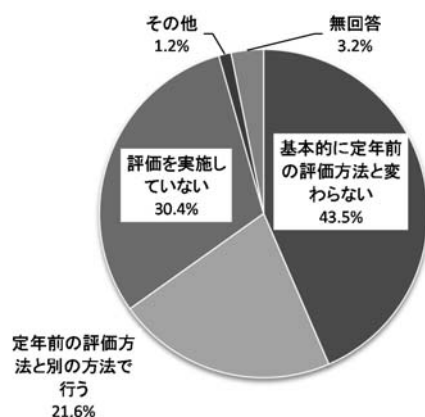
	フルタイム も定年前 から日数 も変わ らない (日数)	時間はフル タイムだ が日数を 減らす (短日数)	時間はフル タイムだ が日数は 減らず (短時間)	時間も日 数もフル タイムよ り減る (短日数 ・短時間)	その他	無 回 答
計 (n=6487)	86.0	26.6	18.2	18.1	3.7	2.7
【雇用者規模別】						
50人未満 (n=370)	77.0	23.0	13.5	17.3	4.1	4.6
50～100人未満 (n=2349)	84.6	22.6	13.2	13.9	4.1	2.9
100～300人未満 (n=2320)	87.1	25.1	17.4	16.2	3.5	2.8
300～500人未満 (n=452)	89.4	28.3	21.5	21.5	3.5	1.8
500～1000人未満 (n=390)	87.7	34.1	23.3	25.6	2.6	1.8
1000人以上 (n=550)	89.3	46.5	40.0	36.2	4.2	1.3
【業種】						
建設業 (n=460)	89.6	25.9	10.2	9.6	1.5	3.0
製造業 (n=1886)	91.6	25.0	20.5	14.4	2.4	1.5
電気・ガス・熱供給・水道業 (n=38)	92.1	15.8	13.2	18.4	-	-
情報通信業 (n=219)	75.3	31.1	18.3	21.9	11.0	5.9
運輸業、郵便業 (n=623)	84.6	26.3	14.9	18.6	2.7	1.9
卸売業、小売業 (n=1305)	84.8	25.8	18.3	19.5	3.1	2.7
金融業、保険業 (n=67)	86.6	20.9	25.4	20.9	4.5	6.0
不動産業、物品賃貸業 (n=84)	86.9	22.6	14.3	15.5	6.0	2.4
学術研究、専門・技術サービス業 (n=137)	73.7	38.0	20.4	19.7	5.8	4.4
宿泊業、飲食サービス業 (n=334)	77.8	26.6	20.4	28.4	5.1	5.7
生活関連サービス業、娯楽業 (n=192)	79.7	27.1	21.4	25.5	8.9	2.1
教育、学習支援業 (n=110)	75.5	18.2	18.2	33.6	2.7	0.9
医療、福祉 (n=212)	89.2	28.3	17.0	20.3	5.2	2.8
複合サービス業（郵便局、協同組合等） (n=12)	91.7	16.7	8.3	8.3	8.3	-
その他サービス業（他に分類されないもの） (n=751)	83.4	33.0	18.9	19.0	5.7	3.7
その他 (n=14)	85.7	7.1	-	14.3	-	7.1

(7) 人事評価

① 最多ケースの結果

継続雇用者の人事評価の方法について、もっとも多いケースでの回答結果をみると、「基本的に定年前の評価方法と変わらない」が 43.5%で最多で、「定年前の評価方法と別の方法で行う」が 21.6%、「評価を実施していない」が 30.4%などとなっている（図表 1-2-29）。

図表 1-2-29：継続雇用者の人事評価（最多ケース）（n=6487）



② 複数回答での結果

複数回答での結果をみると、「基本的に定年前の評価方法と変わらない」が 46.5%でもっとも多く、次いで「評価を実施していない」が 32.8%、「定年前の評価方法と別の方法で行う」が 25.0%などの順となっている（図表 1-2-30）。

企業規模別にみると、「50人未満」、「50～100人未満」では、いずれも「基本的に定年前の評価方法と変わらない」が5割を超える回答割合となっており、その一方、「定年前の評価方法と別の方法で行う」の回答割合が1割台と低い。

「定年前の評価方法と別の方法で行う」との回答割合は、ほぼ、規模が大きいほど高くなる傾向にある。

業種別にみると、「情報通信業」（32.0%）や「金融業、保険業」（40.3%）などで、「定年前の評価方法と別の方法で行う」の回答割合が比較的高い。「評価を実施していない」の回答割合が比較的高い業種として、「教育・学習支援業」（51.8%）、「金融業、保険業」（38.8%）、「卸売業、小売業」（35.9%）などがあげられる。

図表 1-2-30：継続雇用者の人事評価（複数回答）

（単位：％）

	の基本的 に定年前 の 評価方法と 変 わ ら な い	法 定 年 前 の 評 価 方 法 で 行 う	評 価 を 実 施 し て い な い	そ の 他	無 回 答
計 (n=6487)	46.5	25.0	32.8	1.6	2.5
【雇用者規模別】					
50人未満 (n=370)	54.3	17.8	31.4	1.6	3.2
50～100人未満 (n=2349)	50.1	19.0	32.9	1.5	3.3
100～300人未満 (n=2320)	46.7	24.4	33.9	1.3	2.1
300～500人未満 (n=452)	40.0	35.2	29.0	1.1	2.2
500～1000人未満 (n=390)	40.3	35.1	33.8	2.3	1.8
1000人以上 (n=550)	33.1	43.3	32.2	2.4	0.9
【業種】					
建設業 (n=460)	44.8	26.1	31.1	0.4	2.6
製造業 (n=1886)	44.1	29.1	32.9	0.9	1.5
電気・ガス・熱供給・水道業 (n=38)	31.6	34.2	42.1	-	-
情報通信業 (n=219)	34.7	32.0	31.1	5.9	5.9
運輸業、郵便業 (n=623)	58.4	14.9	32.6	1.0	0.8
卸売業、小売業 (n=1305)	41.2	28.3	35.9	2.1	2.6
金融業、保険業 (n=67)	22.4	40.3	38.8	3.0	7.5
不動産業、物品賃貸業 (n=84)	56.0	19.0	26.2	3.6	2.4
学術研究、専門・技術サービス業 (n=137)	43.1	29.2	29.2	0.7	5.1
宿泊業、飲食サービス業 (n=334)	54.5	17.4	28.4	2.7	5.4
生活関連サービス業、娯楽業 (n=192)	53.1	17.7	31.8	2.1	3.1
教育、学習支援業 (n=110)	42.7	11.8	51.8	0.9	-
医療、福祉 (n=212)	57.1	8.5	34.9	0.9	2.8
複合サービス業（郵便局、協同組合等） (n=12)	41.7	16.7	41.7	-	-
その他サービス業（他に分類されないもの） (n=751)	50.3	25.0	28.8	2.1	3.2
その他 (n=14)	42.9	28.6	21.4	-	7.1

（８）年間給与

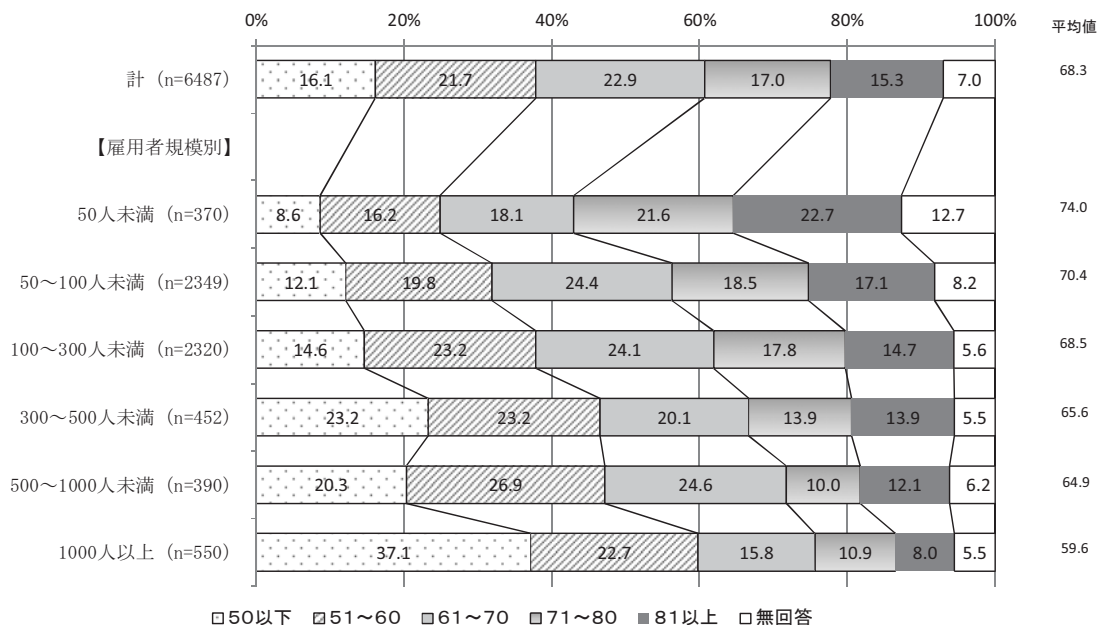
継続雇用者の年間給与について、定年到達時の水準（手当や賞与等を含む。公的給付は含まず）を100とした場合に、どの程度の水準（継続雇用の該当者の平均）になるかを尋ねた⁷。結果は、回答全体の平均値は68.3で、中央値は70.0であった（図表 1-2-31）。

得られた回答を5つの範囲でカテゴライズした集計結果で見ると、「61～70」の企業が22.9%でもっとも多く、以下「51～60」（21.7%）、「71～80」（17.0%）、「50以下」（16.1%）、「81以上」（15.3%）の順で続いた。

企業規模別にみると、規模が大きくなるほど、「50以下」の回答割合が高くなる傾向にあり、「1000人以上」では「50以下」の回答割合は37.1%と4割近くに達する。一方、「81以上」は、規模が小さくなるほど割合が高くなる。

⁷ 整数の数値で回答させた。

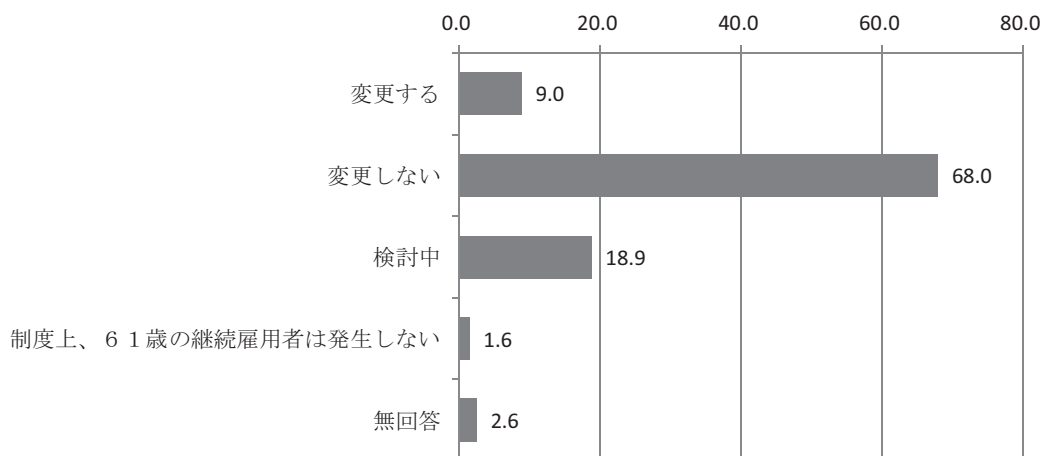
図表 1-2-31：継続雇用者の年間給与の水準（定年等達時の年間給与を100とした場合）



(9) 年金受給者の給与水準の変更

継続雇用者が61歳に達し、公的年金（報酬比例部分）を受け取ることとなった時点で、年間給与（手当や賞与等を含む。公的給付は含まず）の水準を変更するかどうかを尋ねた。結果をみると、「変更しない」が68.0%で、「変更する」の9.0%を大きく上回り、「検討中」が18.9%であった（図表1-2-32）。

図表 1-2-32：継続雇用者が公的年金（報酬比例部分）を受け取ることとなった時点で、年間給与の水準を変更するか（単位：% n=6487）



年間給与の水準を「変更する」と回答した企業（n=582）に、年金受給前に比べ何%にするかを尋ね⁸、6つの範囲でカテゴライズした結果をみると、「70～79%」（21.0%）がもっとも多く、「60～69%」（15.3%）が次いで多かった（図表 1-2-33）。なお、平均値は 70.1 で、中央値は 70.0 であった。

図表 1-2-33：変更する際の水準（変更前を 100%とすると）

(n=582 単位：%)								
50%未満	50～59%	60～69%	70～79%	80～89%	90～100%	無回答	中央値	平均値
3.8	8.8	15.3	21.0	14.9	10.8	25.4	70.0	70.1

（10）賞与

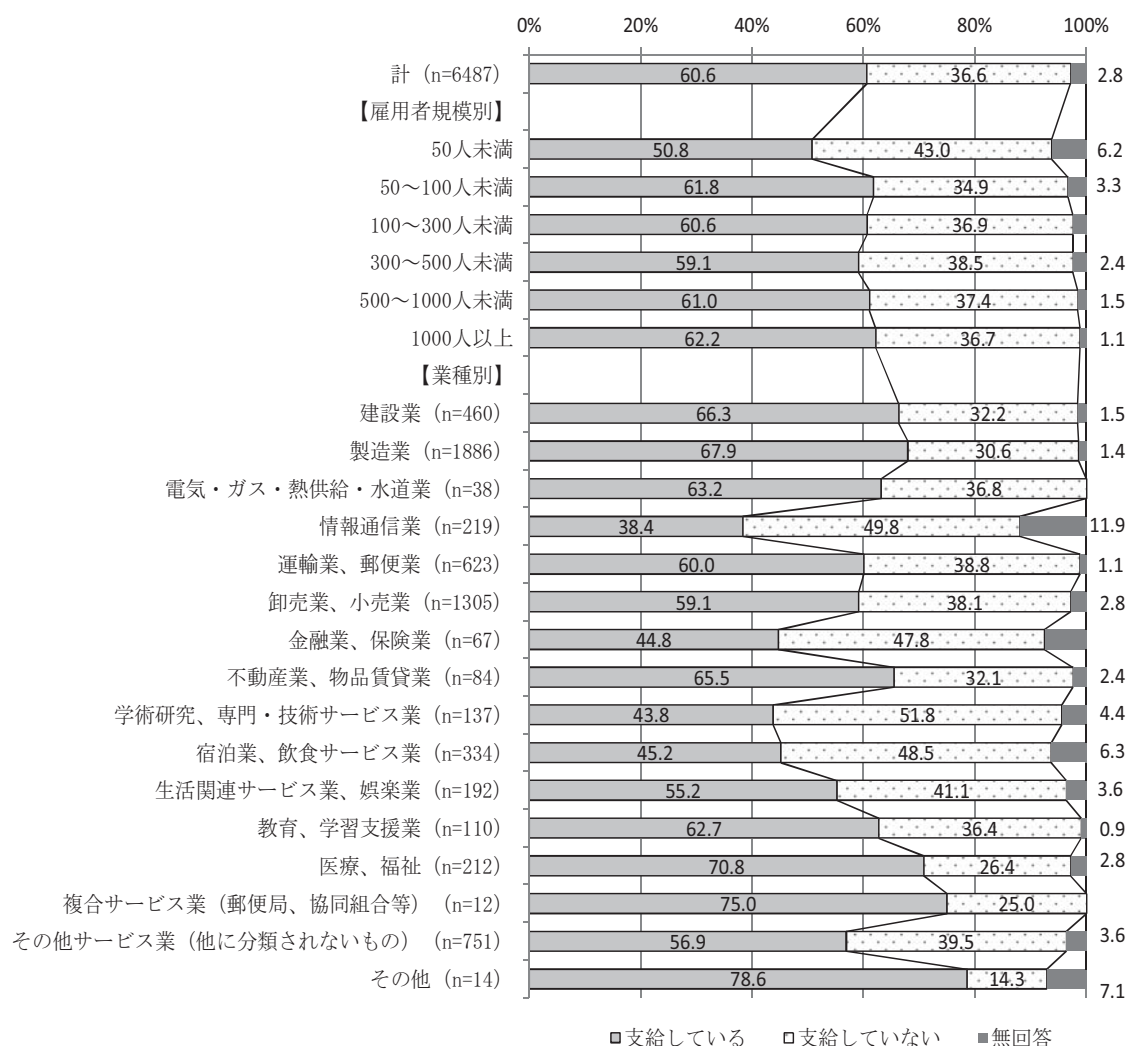
継続雇用者への賞与の支給状況をみると、「支給している」が 60.6%で、「支給していない」が 36.6%であった（図表 1-2-34）。

企業規模別みると、「50人未満」を除いては、どの規模も支給している割合が 60%を超えているか、6割近くに及んでいた。

業種別にみると、比較的、支給している企業割合が高いのが「建設業」（66.3%）、「製造業」（67.9%）、「不動産業、物品賃貸業」（65.5%）、「医療・福祉」（70.8%）など。一方、「情報通信業」（38.4%）、「金融業、保険業」（44.8%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（43.8%）、「宿泊業、飲食サービス業」（45.2%）などでは、支給している企業割合が半数以下となっている。

⁸ 整数の数値で回答させた。

図表 1-2-34：継続雇用者へ賞与を支給しているか



（11）解雇事由の規定

改正法では、心身の故障のため業務に堪えられないと認められること、勤務状況が著しく不良で引き続き従業員としての職責を果たしえないこと等、就業規則に定める解雇事由または退職事由（年齢にかかわるものを除く）に該当する場合には、継続雇用しないことができることになっている。

そこで、これらと同じ内容を、継続雇用しない事由として解雇・退職事由とは別に規定しているかどうか尋ねた。結果をみると、「規定している」が 60.1%で「規定していない」が 38.0%であった（図表 1-2-35）。

企業規模別にみると、規模が大きくなるほど、「規定している」とする割合は高まり、1000人以上では「規定している」企業が 7割以上（71.8%）となっている。

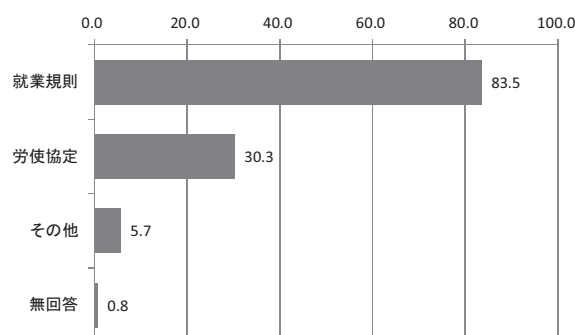
図表 1-2-35：解雇事由・退職事由で継続雇用しないことを別に規定しているか

(単位：%)

	規定している	規定していない	無回答
計 (n=6487)	60.1	38.0	1.9
【雇用者規模別】			
50人未満 (n=370)	49.7	47.0	3.2
50～100人未満 (n=2349)	55.3	42.3	2.4
100～300人未満 (n=2320)	61.3	36.9	1.8
300～500人未満 (n=452)	66.4	32.3	1.3
500～1000人未満 (n=390)	67.7	31.5	0.8
1000人以上 (n=550)	71.8	27.8	0.4

また、解雇・退職事由とは別に「規定している」とした企業 (n=3896) に対し、何で規定しているのかを尋ねたところ (複数回答)、8割以上の企業が「就業規則」(83.5%)をあげ、「労使協定」が30.3%だった (図表 1-2-36)。

図表 1-2-36：解雇事由等で継続雇用しないことを別に規定している場合、何で規定しているか (複数回答) (n=3896 単位：%)



(12) 継続雇用者数

自社に勤務している継続雇用者数を尋ねると、「1～5人」とする企業が38.0%でもっとも多く、次いで「6～10人」が17.8%、「11～30人」が17.0%などとなっている。「100人以上」の企業では、「31人以上」とする企業が51.6%と半数を超える (図表 1-2-37)。

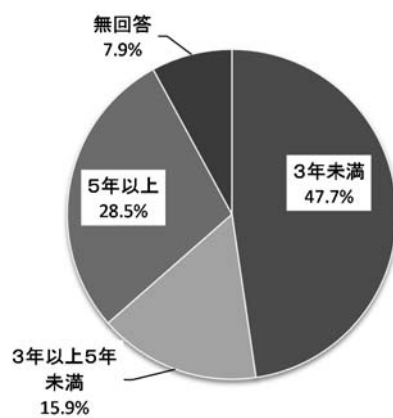
図表 1-2-37：継続雇用者数

(単位：%)

	0人	1～5人	6～10人	11～30人	31人以上	無回答
計 (n=6487)	13.2	38.0	17.8	17.0	9.2	4.8
【雇用者規模別】						
50人未満 (n=370)	23.5	48.4	13.2	7.6	3.0	4.3
50～100人未満 (n=2349)	16.0	48.1	18.2	11.1	2.3	4.3
100～300人未満 (n=2320)	11.5	36.7	20.6	21.4	4.8	5.0
300～500人未満 (n=452)	11.1	27.4	20.1	24.8	12.4	4.2
500～1000人未満 (n=390)	7.4	26.2	14.6	26.4	19.5	5.9
1000人以上 (n=550)	6.7	10.5	8.5	17.8	51.6	4.7

継続雇用者数がゼロと回答した企業（n=856）に、今後、継続雇用の対象者が発生するのは何年先かを尋ねたところ、「3年未満」が47.7%で、「3年以上5年未満」が15.9%、「5年以上」が28.5%であった（図表1-2-38）。

図表 1-2-38：継続雇用者が発生するのは何年先か（現在ゼロの企業）（n=856）



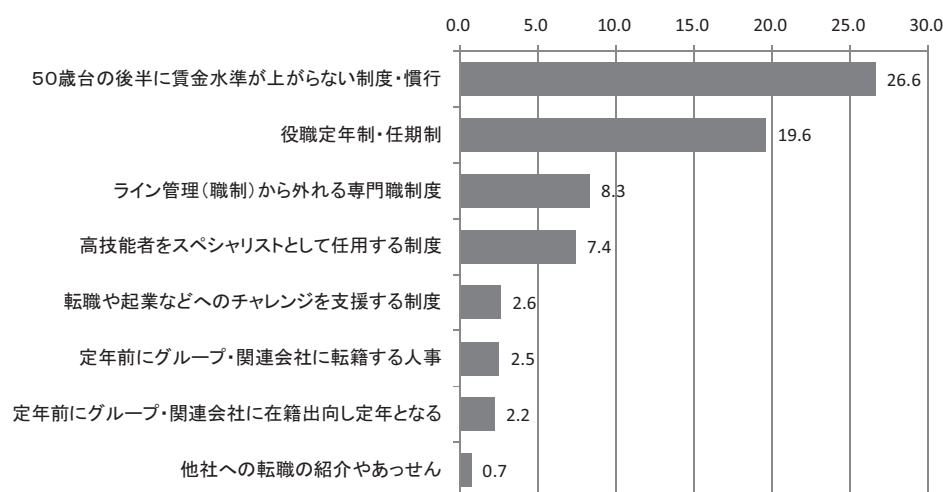
5. 高齢者雇用確保措置の人事制度等に与える影響

(1) 50歳以上の正社員にかかるキャリア・処遇に関わる施策

2013年4月の改正法施行への対応にかかわらず、従来から実施していた50歳以上の正社員にかかるキャリア・処遇に関わる施策を、8つの選択肢から複数回答であげてもらった⁹。

各施策の実施割合をみると、もっとも割合が高かったのは「50歳台の後半に賃金水準が上がらない制度・慣行」(26.6%)で、次いで「役職定年制・任期制」(19.6%)、「ライン管理(職制)から外れる専門職制度」(8.3%)、「高技能者をスペシャリストとして任用する制度」(7.4%)などと続いた(図表1-2-39)。

図表1-2-39：50歳以上の正社員にかかるキャリア・処遇に関わる施策(単位：%)

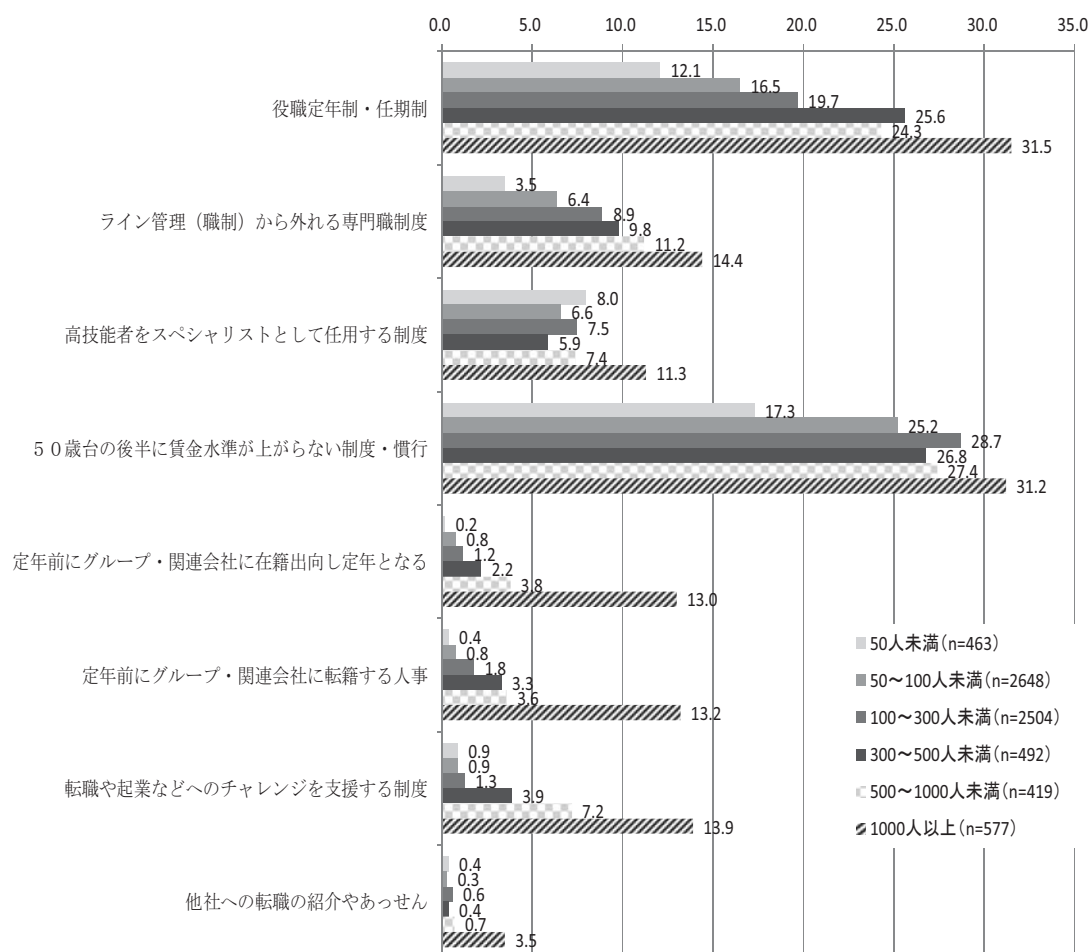


企業規模別にみると、「役職定年制・任期制」の実施割合は規模間で差が大きくなっており、「1000人以上」では3割を超える実施割合(31.5%)となっている一方、300人未満の各規模では、実施割合は10%台となっている(図表1-2-40)。

また、「50歳台の後半に賃金水準が上がらない制度・慣行」の実施割合は、他の施策に比べ、いずれの規模でも実施割合が高く、「50人未満」を除けばすべての規模で20%を超えている。「定年前にグループ・関連会社に転籍する人事」、「定年前にグループ・関連会社に在籍出向し定年となる」などは、「1000人以上」では10%を超える実施割合となっている。

⁹ 本設問では、「実施しているものはない」との選択肢は設けず、単純に実施している施策に○を付けてもらった。

図表 1-2-40 : 50 歳以上の正社員にかかるキャリア・処遇に関わる施策（企業規模別 単位：％）



（2）改正法に対応するための組織や人事・処遇制度等の変更・新設

2013年4月の改正法の施行に対応するため、どのような社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設を実施したのか、また、検討しているかについて、〔(A) 60歳以上の高年齢社員¹⁰だけにかかる対応措置〕、〔(B) 全社的な対応措置〕——に分けて尋ねた。

〔(A) 60歳以上の高年齢社員 だけにかかる対応措置〕

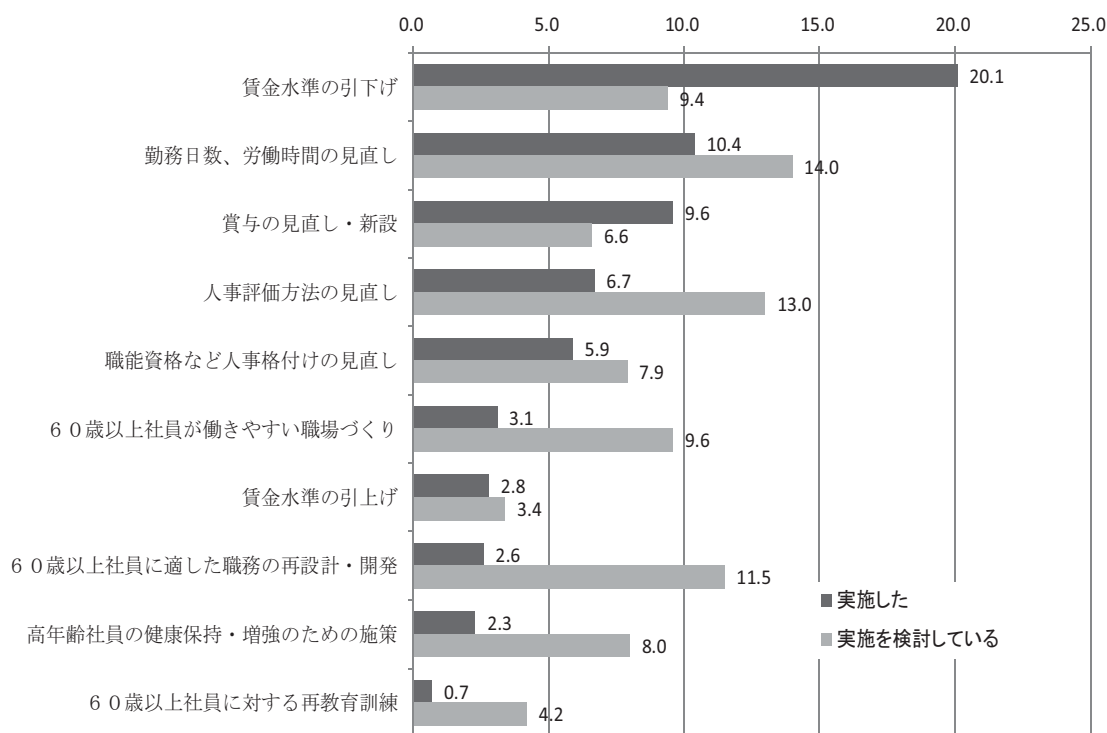
〔(A) 60歳以上の高年齢社員 だけにかかる対応措置〕では、10の措置を示し、＜実施した＞ものと、＜実施を検討している＞ものを、それぞれ複数回答であげてもらった¹¹。結果をみていくと、＜実施した＞割合がもっとも高かった対応措置は「賃金水準の引下げ」で20.1%、次いで、「勤務日数・労働時間の見直し」（10.4%）、「賞与の見直し・新設」（9.6%）、「人事評価方法の見直し」（6.7%）、「職能資格など人事格付けの見直し」（5.9%）などと続

¹⁰ 60歳以上の高年齢社員は、正社員だけでなく、嘱託など有期契約の継続雇用者も該当すると定義した。

¹¹ 本設問では、「実施しているものはない」との選択肢は設けず、単純に実施している施策に○を付けてもらった。

いた（図表 1-2-41 の棒グラフ上段）。

図表 1-2-41：改正法に対応するために実施した社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設
（60歳以上の高齢社員にかかる措置）（複数回答 n=7179 単位：％）



注) 無回答割合は省略してグラフを作成

一方、＜実施を検討している＞措置での回答結果をみると、「勤務日数・労働時間の見直し」が14.0%でもっとも割合が高く、次いで「人事評価方法の見直し」（13.0%）、「60歳以上社員に適した職務の再設計・開発」（11.5%）などの順であった（図表 1-2-41 の棒グラフ下段）。

＜実施を検討している＞措置としての「賃金水準の引き下げ」の回答割合は9.4%まで低下する。

図表 1-2-42 から、結果を企業規模別にみると、＜実施した＞措置では「職能資格など人事格付けの見直し」や「人事評価方法の見直し」で、おおむね規模が大きくなるほど回答割合が高くなる。一方、「賃金水準の引下げ」は、おおむね規模が小さくなるほど割合が高い。

＜実施を検討している＞措置では、「人事評価方法の見直し」と「勤務日数・労働時間の見直し」で、いずれの規模も回答割合が 10%以上となっている。「60 歳以上社員に適した職務の再設計・開発」は規模が大きくなるほど回答割合が高くなっており、「1000 人以上」では 5 社に 1 社（20.5%）で実施を検討している。

図表 1-2-42：企業規模別にみた、社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設（表の上部が＜実施した＞もの、下の下部が＜実施を検討している＞もの）（60 歳以上の高年齢社員にかかる措置）（複数回答）

(単位：%)

		職能資格など人事格付けの見直し	人事評価方法の見直し	賃金水準の引上げ	賃金水準の引下げ	賞与の見直し・新設	勤務日数、労働時間の見直し	60 歳以上の社員に適合した職務の再設計・開発	60 歳以上の社員に対する再教育・訓練	60 歳以上の社員が働きやすい職場づくり	高年齢社員の健康増進のための施策
実施した	50人未満 (n=463)	4.5	4.3	1.1	19.9	9.3	11.7	2.2	1.1	5.0	2.8
	50～100人未満 (n=2648)	5.7	5.0	1.5	22.9	9.7	10.2	2.4	0.5	3.5	2.2
	100～300人未満 (n=2504)	5.2	6.9	2.4	19.0	9.6	9.9	2.2	0.8	2.9	2.5
	300～500人未満 (n=492)	6.3	8.5	4.1	18.7	8.3	9.8	2.6	0.4	2.2	2.0
	500～1000人未満 (n=419)	7.9	9.1	4.3	18.6	9.8	11.0	3.8	1.2	2.1	1.7
	1000人以上 (n=577)	8.7	11.3	9.4	13.5	10.4	12.1	4.0	0.9	1.4	1.4
実施を検討している	50人未満 (n=463)	8.6	12.5	1.7	12.3	6.0	15.3	7.8	3.9	9.9	7.3
	50～100人未満 (n=2648)	7.2	11.0	2.8	10.1	6.3	14.5	8.8	3.2	9.4	8.0
	100～300人未満 (n=2504)	8.1	13.1	3.5	8.7	5.8	13.9	11.8	4.5	9.1	8.7
	300～500人未満 (n=492)	8.7	13.6	3.9	8.3	9.1	14.4	13.2	4.9	8.9	6.9
	500～1000人未満 (n=419)	9.1	19.6	4.8	8.6	7.2	14.1	16.0	3.8	11.0	6.9
	1000人以上 (n=577)	8.5	17.0	6.2	8.1	9.0	11.3	20.5	7.8	12.0	6.9

【対応後】の雇用確保措置とのクロス集計

異なる雇用確保措置を採用する企業の間で、対応措置の実施状況に違いがあるかどうかを観察するため、60 歳以上の高年齢社員 だけにかかる対応措置に関する回答結果を【対応後】の雇用確保措置別の結果とクロス集計してみた。集計結果が図表 1-2-43 である。

「定年の定めの廃止（定年がない）」企業からみていくと、＜実施した＞措置として、「勤務日数・労働時間の見直し」が 11.1%でもっとも実施割合が高く、「65 歳以上への定年の引上げ」企業では、「賃金水準の引下げ」が 15.0%でもっとも実施割合が高かった。「60～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」企業では、「賃金水準の引下げ」が 21.1%でもっとも実施割合が高く、「定年の定めの廃止（定年がない）」企業や「65

歳以上への定年の引上げ」企業の同割合よりも高い。

図表 1-2-43：高年齢者雇用確保措置別に見た、社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設
(60歳以上の高年齢社員にかかる措置) (複数回答)

		(単位: %)										
		職能資格 格付けの 見直し など人事	直人 し事 評価 方法 の見	賃金 水準 の引 上げ	賃金 水準 の引 下げ	設賞 与の 見直 し・ 新	間勤 務日 数の 見直 し・ 労働 時	計適 ・開 発職 務上 の社 員に	60歳 以上の 社員 に	対60 歳再 教育 社員 に	く働 きや すい 上社 場員 が	の保 持・ 増強 の健 康
定年の定め の廃止 (定 年がない) (n=126)	実施した	2.4	3.2	0.8	6.3	2.4	11.1	0.8	1.6	6.3	6.3	
	実施を 検討し ている	4.0	7.1	4.0	7.9	5.6	13.5	7.1	2.4	7.1	7.1	
65歳以上 への定年 の引上げ (n=929)	実施した	4.0	5.0	1.3	15.0	6.8	10.4	1.9	1.1	5.9	3.7	
	実施を 検討し ている	7.6	10.8	2.9	12.5	7.5	15.3	10.1	4.3	11.8	10.3	
60～64歳 までの定 年と定年 後の継続 雇用制度 (n=5962)	実施した	6.1	7.1	3.1	21.1	10.2	10.3	2.8	0.7	2.6	1.9	
	実施を 検討し ている	8.0	13.5	3.5	8.9	6.5	13.9	11.8	4.2	9.4	7.7	
その他 (n=61)	実施した	6.6	3.3	4.9	21.3	9.8	19.7	3.3	-	4.9	3.3	
	実施を 検討し ている	9.8	11.5	3.3	9.8	8.2	9.8	9.8	3.3	13.1	6.6	

一方、＜実施を検討している＞措置では、「定年の定め
の廃止 (定年がない)」、「65歳以上への定年の引上げ」、「60～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」
のいずれにおいても(「その他」は除く)、「勤務日数、労働時間の見直し」の回答割合がもつとも高い。また、「65歳以上への定年の引上げ」企業では、他の措置を採る企業よりも「60歳以上社員が働きやすい環境づくり」(11.8%)や「高年齢社員の健康保持・増強のための施策」(10.3%)の割合が高い。

どの対応措置が同時に実施されているか

＜実施した＞措置がどの措置と組み合わせて実施されたかを観察するために、同設問クロス集計してみたところ、「職能資格など人事格付けの見直し」を実施した企業の6割(60.7%)、「賞与の見直し・新設」を実施した企業の4分の3(75.3%)が「賃金水準の引下げ」を実施していた(図表 1-2-44)。一方、「高年齢社員の健康保持・増強のための施策」を実施した企業では3割近く(29.6%)が「勤務日数、労働時間の見直し」及び「60歳以上社員が働きやすい環境づくり」を実施している。

図表 1-2-44：改正法に対応するために実施した社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設
(60 歳以上の高年齢社員にかかる措置)

(単位：%)

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> ＜実施した＞ ＜実施した＞ </div>	職能資格など人事格付けの見直し	人事評価方法の見直し	賃金水準の引上げ	賃金水準の引下げ	賞与の見直し・新設	勤務日数、労働時間の見直し	60歳以上の社員に適した職務の再設計・開発	60歳以上の社員に対する再教育訓練	60歳以上の社員が働きやすい職場づくり	高年齢社員の健康保持・増強のための施策
職能資格など人事格付けの見直し (n=422)	100.0	36.0	9.7	60.7	38.9	25.4	9.2	1.9	5.0	5.2
人事評価方法の見直し (n=481)	31.6	100.0	12.5	44.5	36.0	22.5	7.7	1.7	6.9	6.0
賃金水準の引上げ (n=203)	20.2	29.6	100.0	18.2	34.0	17.7	4.4	3.0	3.4	4.9
賃金水準の引下げ (n=1441)	17.8	14.9	2.6	100.0	36.1	27.0	6.1	0.8	5.1	3.0
賞与の見直し・新設 (n=691)	23.7	25.0	10.0	75.3	100.0	27.6	6.7	1.3	5.5	4.3
勤務日数、労働時間の見直し (n=746)	14.3	14.5	4.8	52.1	25.6	100.0	9.8	1.6	9.7	6.4
60歳以上社員に適した職務の再設計・開発 (n=189)	20.6	19.6	4.8	46.6	24.3	38.6	100.0	5.8	17.5	8.5
60歳以上社員に対する再教育訓練 (n=53)	15.1	15.1	11.3	20.8	17.0	22.6	20.8	100.0	22.6	17.0
60歳以上社員が働きやすい職場づくり (n=222)	9.5	14.9	3.2	33.3	17.1	32.4	14.9	5.4	100.0	21.6
高年齢社員の健康保持・増強のための施策 (n=162)	13.6	17.9	6.2	26.5	18.5	29.6	9.9	5.6	29.6	100.0

〔(B) 全社的な対応措置〕

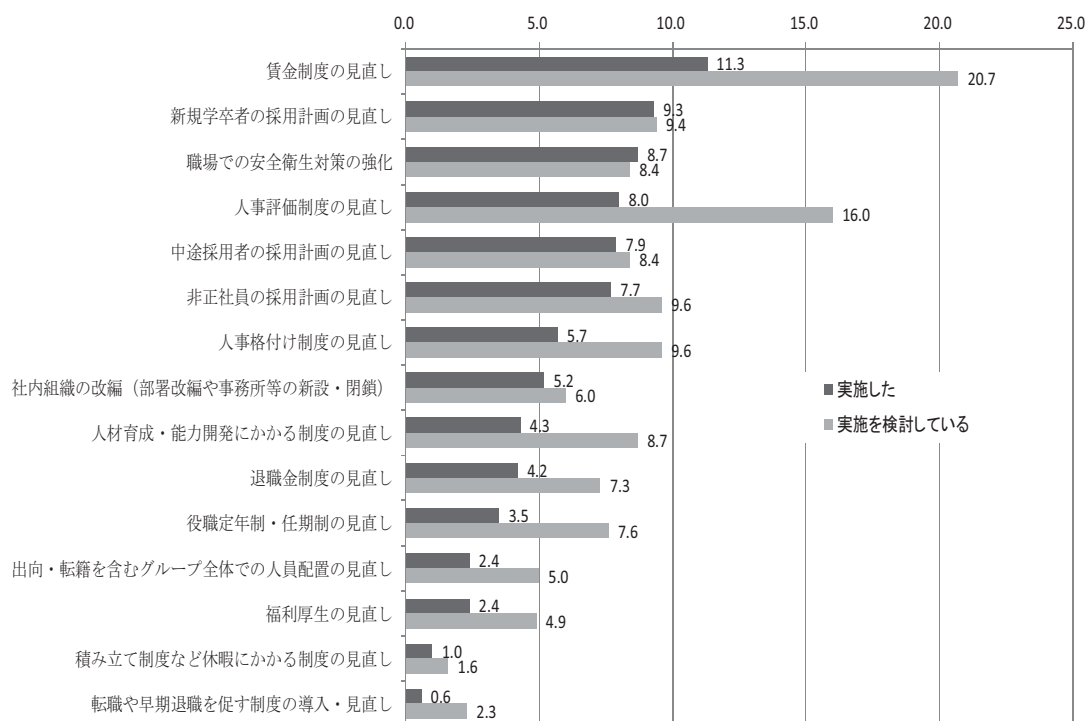
〔(B) 全社的な対応措置〕では、15の措置を示し、〔(A) 60歳以上の高年齢社員 だけにかかる対応措置〕の設問と同様に、＜実施した＞ものと＜実施を検討している＞ものをそれぞれ複数回答であげてもらった¹²。

結果をみると、＜実施した＞措置としては、「賃金制度の見直し」を除くすべての措置の実施割合が10%以下にとどまった。実施割合が高い順に並べると、「賃金制度の見直し」(11.3%)、「新規学卒者の採用計画の見直し」(9.3%)、「職場での安全衛生対策の強化」(8.7%)などの順となる(図表 1-2-45の棒グラフ上段)。

一方、＜実施を検討している＞措置での結果をみると(図表中の下の方の棒グラフ)、「賃金制度の見直し」が20.7%と2割に達し、「人事評価制度の見直し」も割合が16.0%まで上昇する。

¹² 本設問では、「実施しているものはない」との選択肢は設けず、単純に実施している施策に○を付けてもらった。

図表 1-2-45：改正法に対応するために実施した社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設
 (全社的な対応措置) 複数回答 n=7179 単位：%



注) 無回答割合は省略してグラフを作成

図表 1-2-46 から、企業規模別にみると、＜実施した＞措置では、「賃金制度の見直し」はおおむね、小さい規模ほど実施割合が高い。

一方、＜実施を検討している＞措置では、規模が大きくなるほど、「人事格付け制度の見直し」、「人事評価制度の見直し」や「賃金制度の見直し」の検討割合がおおむね高くなる。「賃金制度の見直し」を検討している企業割合は、100人以上のいずれの規模も20%以上となっている。

図表 1-2-46：企業規模別にみた、改正法に対応するために実施した社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設（全社的な対応措置）（複数回答）

(単位:%)

		し	見	役	人	賃	置	出	の	の	中	見	非	制	転	か	人	に	退	福	の	設	社								
		人事	職	職	事	金	置	出	の	の	途	正	制	職	か	人	に	退	福	の	設	社									
実施した	50人未満 (n=463)	4.8	4.5	5.6	13.0	2.4	6.7	11.0	7.6	0.2	3.7	1.7	5.0	2.2	8.0	6.9	4.8	4.5	5.6	13.0	2.4	6.7	11.0	7.6	0.2	3.7	1.7	5.0	2.2	8.0	6.9
	50～100人未満 (n=2648)	5.6	3.2	7.2	11.4	1.9	8.9	7.2	6.8	0.3	4.0	0.6	4.5	2.5	9.0	4.5	5.6	3.2	7.2	11.4	1.9	8.9	7.2	6.8	0.3	4.0	0.6	4.5	2.5	9.0	4.5
	100～300人未満 (n=2504)	5.8	3.4	8.8	11.9	2.4	9.9	8.4	8.5	0.6	4.8	0.8	4.3	2.4	9.7	5.9	5.8	3.4	8.8	11.9	2.4	9.9	8.4	8.5	0.6	4.8	0.8	4.3	2.4	9.7	5.9
	300～500人未満 (n=492)	6.3	3.0	8.5	10.8	3.7	11.0	7.3	7.5	0.6	4.1	1.0	3.3	1.2	7.3	3.7	6.3	3.0	8.5	10.8	3.7	11.0	7.3	7.5	0.6	4.1	1.0	3.3	1.2	7.3	3.7
	500～1000人未満 (n=419)	6.9	4.3	7.6	9.1	2.6	9.8	8.1	10.5	1.2	3.6	1.7	2.1	1.9	7.9	5.5	6.9	4.3	7.6	9.1	2.6	9.8	8.1	10.5	1.2	3.6	1.7	2.1	1.9	7.9	5.5
	1000人以上 (n=577)	4.2	4.2	8.8	8.7	3.5	9.0	6.2	6.2	2.6	4.9	2.6	4.2	3.6	5.4	5.9	4.2	4.2	8.8	8.7	3.5	9.0	6.2	6.2	2.6	4.9	2.6	4.2	3.6	5.4	5.9
実施を検討している	50人未満 (n=463)	8.0	4.8	14.5	17.1	5.2	7.8	9.3	9.1	0.9	7.6	1.7	8.2	6.3	8.4	6.0	8.0	4.8	14.5	17.1	5.2	7.8	9.3	9.1	0.9	7.6	1.7	8.2	6.3	8.4	6.0
	50～100人未満 (n=2648)	8.2	6.7	14.1	18.6	3.5	8.9	8.6	8.9	1.3	7.6	1.5	6.5	4.1	7.8	6.1	8.2	6.7	14.1	18.6	3.5	8.9	8.6	8.9	1.3	7.6	1.5	6.5	4.1	7.8	6.1
	100～300人未満 (n=2504)	10.2	7.9	17.4	22.3	5.3	10.0	8.4	9.6	2.2	8.8	2.0	8.0	5.3	9.9	6.7	10.2	7.9	17.4	22.3	5.3	10.0	8.4	9.6	2.2	8.8	2.0	8.0	5.3	9.9	6.7
	300～500人未満 (n=492)	10.4	7.5	15.9	21.5	4.1	11.0	8.5	11.2	2.8	8.7	1.0	7.1	5.3	9.8	5.3	10.4	7.5	15.9	21.5	4.1	11.0	8.5	11.2	2.8	8.7	1.0	7.1	5.3	9.8	5.3
	500～1000人未満 (n=419)	15.5	12.9	22.2	27.0	7.9	10.7	9.1	12.2	5.5	11.7	0.5	7.2	5.5	5.0	4.8	15.5	12.9	22.2	27.0	7.9	10.7	9.1	12.2	5.5	11.7	0.5	7.2	5.5	5.0	4.8
	1000人以上 (n=577)	10.4	9.4	15.9	21.8	9.0	8.0	6.1	10.2	5.5	10.9	0.9	6.9	5.2	5.7	3.8	10.4	9.4	15.9	21.8	9.0	8.0	6.1	10.2	5.5	10.9	0.9	6.9	5.2	5.7	3.8

【対応後】の雇用確保措置とのクロス集計

全社的な対応措置についても、【対応後】の雇用確保措置別の結果とクロス集計してみた(図表 1-2-47)。「定年の定め廃止(定年がない)」企業では、<実施した>措置として「職場での安全衛生対策の強化」(11.9%)の割合が他の雇用確保措置を採用する企業よりも高くなっている。

「65歳以上への定年の引上げ」の企業では、<実施した>措置として、他の雇用確保措置(「その他」を除く)を採用する企業よりも「賃金制度の見直し」を実施した割合(12.5%)が高い。

「60～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」の企業では、<実施を検討している>措置として、「人事評価制度の見直し」(16.9%)や「賃金制度の見直し」(21.4%)の割合が、他の雇用確保措置を採用する企業より高くなっている。

図表 1-2-47：雇用確保措置別にみた、改正法に対応するために実施した社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設（全社的な対応措置）

(単位: %)

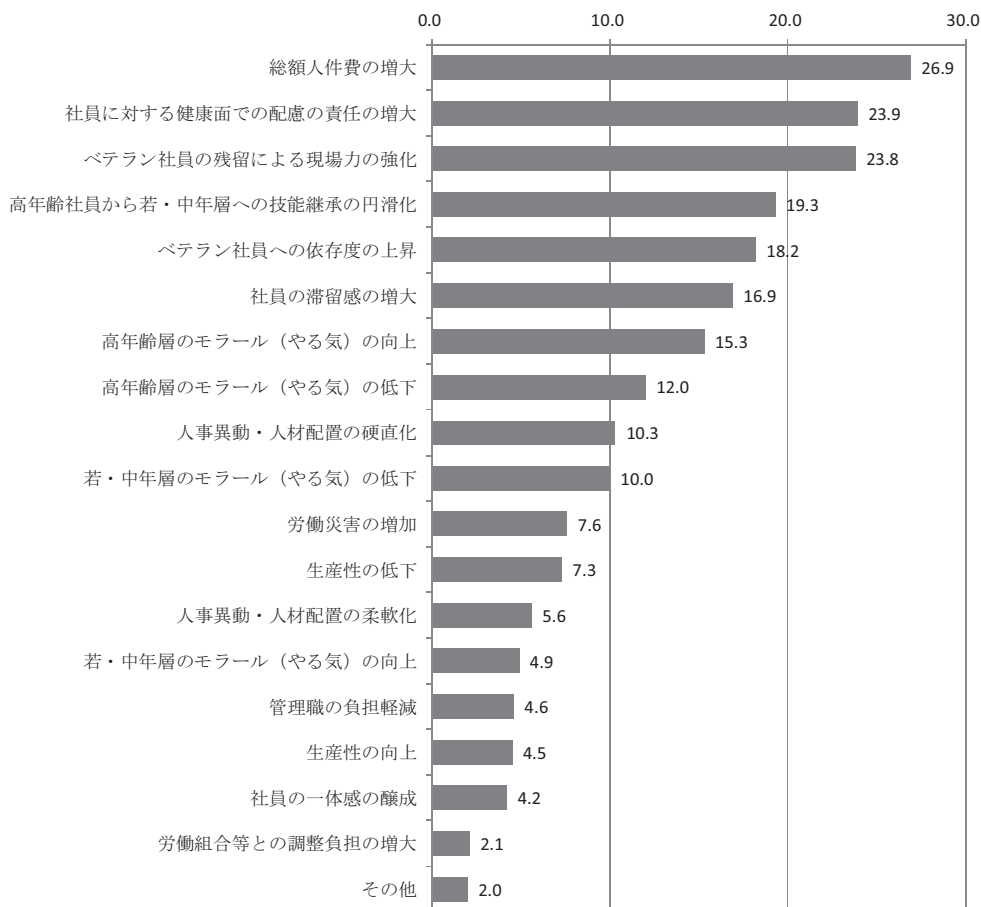
		し人事 格付 け制 度の 見直	見直 し 定 年 制 ・ 任 期 制 の 見直	人事 評 価 制 度 の 見直	賃 金 制 度 の 見直	置 の 見 直 し 体 格 を 含 む グ 配	出 向 ・ 転 籍 を 含 む グ 配	新 規 学 卒 者 の 採 用 計 画	中 途 採 用 者 の 採 用 計 画	見 直 し 社 員 の 採 用 計 画	制 度 の 導 入 ・ 見 直 を 促 す	か か る 制 度 ・ 能 力 開 発 に	に 積 み か か る 制 度 の 見 直 し 暇	退 職 金 制 度 の 見直	福 利 厚 生 の 見直	の 職 場 で の 安 全 衛 生 対 策	社 内 組 織 の 改 組 ・ 閉 鎖 等 の 新 設
定年の定め廃止（定年がない） (n=126)	実施した	3.2	0.8	4.0	7.9	1.6	5.6	6.3	7.1	-	7.1	-	-	3.2	11.9	3.2	
	実施を検討している	4.0	4.0	9.5	13.5	4.0	3.2	5.6	8.7	-	4.8	1.6	2.4	4.8	9.5	4.8	
65歳以上への定年の引上げ (n=929)	実施した	6.0	4.5	7.2	12.5	2.4	7.9	9.4	8.0	0.4	5.6	1.1	4.7	4.3	11.1	6.2	
	実施を検討している	8.4	6.7	12.3	17.9	4.7	8.0	9.7	10.8	1.9	7.2	2.2	8.4	6.4	8.6	6.5	
60～64歳までの定年と定年後の継続雇用制度 (n=5962)	実施した	5.6	3.4	8.1	11.1	2.4	9.6	7.7	7.6	0.7	4.0	1.0	4.2	2.0	8.2	5.1	
	実施を検討している	10.0	7.8	16.9	21.4	5.0	9.8	8.2	9.4	2.4	9.0	1.5	7.2	4.7	8.3	6.0	
その他 (n=61)	実施した	6.6	1.6	6.6	14.8	1.6	8.2	4.9	8.2	-	-	-	3.3	3.3	8.2	1.6	
	実施を検討している	8.2	4.9	14.8	18.0	6.6	8.2	9.8	18.0	3.3	14.8	3.3	11.5	8.2	11.5	6.6	

（3）改正法やそれに伴う人事制度等の変更による影響

改正法施行への対応や、それに伴う社内組織及び人事・処遇制度等の変更により、どのような影響があったか、あるいは、今後どのような影響が出ると思うか尋ねた（複数回答）。

結果をみると、「総額人件費の増大」が 26.9%でもっとも多く、2 番目には「社員に対する健康面での配慮の責任の増大」（23.9%）があがった。「ベテラン社員の残留による現場力の強化」（23.8%）や、「高年齢社員から若・中年層への技能継承の円滑化」（19.3%）という、高年齢社員の役割に期待するプラスの影響項目も上位にあがった（図表 1-2-48）。

図表 1-2-48：法対応や人事制度等変更による影響（今後の見通し含む）（複数回答 n=7179 単位：％）



企業規模別にみると、規模が大きくなるほど、若干ではあるが、「社員に対する健康面での配慮の責任の増大」や「社員の滞留感の増大」、「総額人件費の増大」の回答割合が高い（図表 1-2-49）。「総額人件費の増大」については、300人以上のいずれの規模でも回答割合が3割以上に達している（「300～500人未満」＝35.8%、「500～1000人未満」＝33.9%、「1000人以上」＝38.3%）。

図表 1-2-49：企業規模別にみた法対応や人事制度等変更による影響（今後の見通し含む）（複数回答）

(単位:%)

	ベテラン社員の残留による現場力の強化	高年齢社員から若・中年層への技能継承の円滑化	管理職の負担軽減	人事異動・人材配置の柔軟化	高年齢層のモラル（やる気）の向上	若・中年層のモラル（やる気）の向上	社員の一体感の醸成	生産性の向上	社員に対する健康面での配慮の責任の増大	社員の滞留感の増大	ベテラン社員への依存度の上昇	総額人件費の増大	人事異動・人材配置の硬直化	高年齢層のモラル（やる気）の低下	若・中年層のモラル（やる気）の低下	労働組合等との調整負担の増大	生産性の低下	労働災害の増加	その他
50人未満 (n=463)	24.8	19.7	5.0	4.5	14.9	7.6	6.5	5.0	19.7	11.2	15.6	19.0	6.3	8.6	7.8	0.6	6.5	7.8	2.6
50～100人未満 (n=2648)	24.1	20.9	5.0	5.8	15.7	5.6	4.5	4.5	22.6	15.0	19.4	23.5	9.3	10.3	8.8	1.1	7.2	6.8	2.2
100～300人未満 (n=2504)	24.0	17.9	4.3	5.4	14.5	4.3	4.2	4.6	24.4	17.5	18.8	26.6	10.4	11.7	9.9	2.2	6.8	7.5	1.6
300～500人未満 (n=492)	22.2	17.7	3.7	3.7	16.3	4.1	2.6	3.7	25.0	19.5	18.3	35.8	13.8	14.0	12.2	2.6	9.3	10.0	1.8
500～1000人未満 (n=419)	24.6	20.0	4.8	6.4	14.6	3.8	4.5	4.3	25.8	20.3	19.1	33.9	15.3	16.7	13.6	3.3	8.4	7.9	1.9
1000人以上 (n=577)	22.2	18.2	4.9	7.1	17.2	3.6	1.6	4.9	30.5	23.1	13.2	38.3	11.8	17.9	12.8	6.6	8.0	9.0	1.7

【対応後】の雇用確保措置とのクロス集計

【対応後】の雇用確保措置の結果とのクロス集計結果をみると、「高年齢層のモラル（やる気）の向上」をあげる割合は、「定年の定めの廃止（定年がない）」の企業で21.4%と、他の雇用確保措置を採用する企業よりも高くなっている（図表 1-2-50）。

一方、「社員の滞留感の増大」をあげる割合は、「60～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」の企業で18.2%となっており、他の雇用確保措置を採用する企業での割合よりも2倍近く高い。

「総額人件費の増大」をあげる割合は、「定年の定めの廃止（定年がない）」の企業では8.7%と1割以下であるが、「65歳以上への定年の引上げ」と「60～64歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」の企業になると2割を超える（それぞれ20.2%、28.7%）。

図表 1-2-50：高年齢者雇用確保措置別にみた、法対応や人事制度等変更による影響
（今後の見通し含む）（複数回答）

	るベ 現場 ラン 力の 社員 の強 化	層高 への 年齢 技能 社員 から 承若 円・ 滑中 化年	管 理職 の負 担軽 減	軟 人事 異動 ・人 材配 置の 柔	る高 年 齢層 の向 上モ ラル （や やる 気） の向 上	若 ・中 年層 の向 上モ ラル （や やる 気） の向 上	社 員 の 一 体 感 の 醸 成	生 産 性 の 向 上	配 社 員 に 対 す る 健 康 面 で の 増 大	社 員 の 滞 留 感 の 増 大	のベ テ ラン 社 員 へ の 依 存 度	総 額 人 件 費 の 増 大	直 人 事 異 動 ・ 人 材 配 置 の 硬	る高 年 齢層 の低 下モ ラル （や やる 気） の低 下	若 ・中 年層 の低 下モ ラル （や やる 気） の低 下	労 働組 合等 との 調 整負 担	生 産性 の低 下	労 働災 害の 増加	そ の 他
定年の定めの廃止（定年がない） （n=126）	17.5	12.7	3.2	3.2	21.4	8.7	5.6	4.8	20.6	9.5	11.9	8.7	1.6	4.8	2.4	-	7.1	11.1	0.8
65歳以上への定年の引上げ （n=929）	22.4	14.7	5.4	4.5	16.9	7.1	5.7	6.7	21.2	9.9	14.9	20.2	6.0	7.0	7.4	1.8	5.8	7.4	2.6
60～64歳までの定年と定年後の継続雇用制度 （n=5962）	24.1	20.1	4.5	5.8	15.0	4.5	3.9	4.1	24.6	18.2	18.9	28.7	11.2	12.9	10.7	2.2	7.6	7.5	1.9
その他（n=61）	26.2	19.7	4.9	4.9	16.4	1.6	9.8	11.5	23.0	8.2	24.6	14.8	9.8	11.5	6.6	4.9	8.2	8.2	6.6

(4) 改正法への対応措置と影響との関係

本節(2)において、改正法の施行に対応するため、どのような社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設を行ったのか、また、検討しているかについて、〔(A) 60歳以上の高年齢社員だけにかかる対応措置〕と〔(B) 全社的な対応措置〕とに分けて尋ねた結果を紹介した(P.33～)。ここでは、これらの設問の回答結果と、(3)で紹介した改正法による影響に関する設問の回答結果(P.40～)とのクロス集計結果を紹介する。

①60歳以上の高年齢社員 だけにかかる対応措置とのクロス集計

結果は次ページの図表 1-2-51 のとおりとなった。

図表の見方であるが、表頭が改正法による影響で、表側が対応措置である。対応措置(表側)ごとにみた各影響項目(表頭)の割合について、同じ影響項目のなか(縦の列)で比較し、割合が高かった上位3番手までのセルを網掛けした。また、そのうちもっとも回答割合が高かったセルをさらに二重線で囲んだ。

また、傾向がわかりやすいように、「その他」を含め19項目ある全影響項目のうち、企業にとってプラスの影響と捉えることができる項目(左からの全8項目)のセル全体を太線で囲んだ。

<実施した>措置とのクロス集計結果(表の上半分)からみていくと、「60歳以上社員に適した職務の再設計・開発」や「60歳以上社員に対する再教育訓練」、「60歳以上社員が働きやすい職場づくり」、「高年齢社員の健康保持・増強のための施策」といった、60歳以上の高年齢社員が仕事をする環境を整える措置を実施したと回答した企業において、おおむねプラスの影響項目の回答割合が高くなっていることが観察された。各プラス影響項目(表の太線内)での最高割合はすべて、上にあげた4つの措置の実施企業のいずれかで記録されている。

プラス影響項目以外では、「賃金水準の引上げ」を実施した企業での、影響項目としての「総額人件費の増大」の回答割合は43.8%で、全対応措置のなかで最高割合となっている。

また、影響項目の「高年齢層のモラル(やる気)の低下」の割合は、「人事評価方法の見直し」を実施した企業でもっとも高かった(18.3%)。

一方、<実施を検討している>措置別の結果(表の下半分)をみると、<実施した>措置別の結果と同様、60歳以上の高年齢社員が仕事をする環境を整える措置をあげている企業で、企業にとってプラスの影響項目の回答割合が高いことが観察できる。

また、「賃金水準の引上げ」の実施を検討している企業での、影響項目の「高年齢層のモラル(やる気)の向上」の回答割合は、全対応措置のなかで最も高くなっている(24.3%)。

図表1-2-51-60歳以上の高年齢社員だけにかかる対応措置と影響のクロス集計(複数回答 単位:%)

影響 対応措置	留ベ にテ よラ 強ル 化現 場員 方 の残	若 ・年 能継 承年 の層 日 滑 化技	管 理職 の負 担軽 減	人 事異 動 の柔 軟 化人 材配	高 ル (年 上 気 の 上 向	ラ 若 ・中 ル (年 上 気 の 上 向	社 員 の 成 感 の 醸	社 生 産 性 の 向 上	面 で 員 の 配 対 の 増 大 責 任 健 任	社 員 の 遊 大 留 感 の 増	依 テ 存 度 の 上 昇	総 人 件 費 の 増 大	人 事異 動 の 硬 直 化人 材配	高 ル (年 上 気 の 上 向	ラ 若 ・中 ル (年 上 気 の 上 向	勞 働 負 担 の 増 大	生 産 性 の 低 下	勞 働 災 害 の 増 加	そ の 他
職能資格など人事格付けの見直し (n=422)	31.0	28.5	7.3	10.8	21.2	7.9	7.7	7.9	31.0	20.8	21.4	37.2	10.6	18.3	12.9	2.7	7.3	7.1	2.5
人事評価方法の見直し (n=481)	30.0	29.6	5.4	8.9	28.6	9.4	6.4	7.4	33.5	21.7	23.6	43.8	10.3	15.3	12.8	4.9	5.9	6.9	3.0
賃金水準の引上げ (n=203)	31.8	27.1	6.0	8.3	18.7	7.7	6.4	6.9	26.9	20.0	23.4	30.5	12.2	18.0	11.2	2.1	9.3	8.5	2.2
賃金水準の引下げ (n=1441)	33.6	30.0	7.2	11.0	22.1	9.0	7.7	9.0	31.0	20.8	23.6	34.3	13.9	17.7	11.7	2.7	8.7	10.0	2.9
賞与の見直し・新設 (n=691)	32.3	27.6	8.3	9.9	21.3	8.0	8.6	7.6	34.0	18.9	24.5	34.0	12.5	16.4	15.0	2.9	9.8	9.8	1.5
勤務日数、労働時間の見直し (n=746)	37.6	32.8	11.6	13.2	22.8	8.5	12.7	9.5	34.9	15.9	24.9	35.4	11.6	14.3	13.8	4.8	8.5	8.5	-
60歳以上社員に適した職務の再設計・開発 (n=189)	41.5	26.4	9.4	9.4	41.5	5.7	28.3	9.4	43.4	13.2	17.0	35.8	15.1	5.7	13.2	3.8	18.9	18.9	1.9
60歳以上社員が働きやすい職場づくり (n=222)	45.9	35.6	10.4	15.3	34.7	15.8	17.1	9.0	37.4	14.0	27.5	26.6	11.3	13.5	9.5	2.3	9.9	9.0	1.4
高年齢社員の健康保持・増強のための施策 (n=162)	43.2	35.8	9.3	11.1	29.0	18.5	18.5	11.1	52.5	13.0	30.9	27.2	7.4	13.0	11.1	5.6	7.4	11.7	1.2
〈実施した〉																			
職能資格など人事格付けの見直し (n=567)	30.3	26.6	8.8	11.6	20.6	10.1	8.5	7.2	33.2	24.2	25.6	39.7	18.3	16.4	18.2	3.9	13.4	11.6	2.6
人事評価方法の見直し (n=930)	28.5	24.2	6.6	9.7	20.4	7.6	5.9	7.1	31.7	24.8	24.3	42.8	15.9	18.1	16.1	3.9	11.2	10.0	1.8
賃金水準の引上げ (n=243)	30.0	25.9	7.4	7.8	24.3	8.6	9.1	9.5	36.2	19.3	25.5	42.4	13.6	18.1	13.2	6.6	9.9	9.9	1.2
賃金水準の引下げ (n=672)	25.3	22.3	6.7	7.3	20.4	7.9	7.1	6.1	25.0	22.0	23.2	39.1	15.2	17.7	16.2	3.7	13.5	10.9	2.2
賞与の見直し・新設 (n=474)	30.0	27.2	6.5	8.4	22.4	9.1	6.8	6.8	28.3	23.2	23.8	39.7	13.9	21.7	13.5	4.2	12.2	9.1	1.7
勤務日数、労働時間の見直し (n=1007)	26.1	23.6	6.1	8.3	18.3	8.6	6.7	6.7	30.6	21.9	23.0	37.6	14.1	14.2	13.5	3.0	12.3	10.9	1.8
60歳以上社員に適した職務の再設計・開発 (n=823)	27.2	23.8	7.0	10.7	20.2	8.9	6.3	7.5	38.8	26.2	23.2	42.6	16.5	20.2	16.3	4.3	10.6	9.4	1.5
60歳以上社員に対する再教育訓練 (n=302)	26.8	24.8	8.6	11.9	23.8	12.3	8.3	8.3	40.4	25.2	28.8	39.1	14.6	24.2	17.9	5.3	11.9	12.6	0.7
60歳以上社員が働きやすい職場づくり (n=690)	33.8	30.1	8.8	9.6	22.8	8.3	10.0	10.1	36.8	20.1	27.2	31.9	12.9	15.1	13.8	2.9	8.7	10.1	1.2
高年齢社員の健康保持・増強のための施策 (n=573)	31.6	28.6	7.7	9.1	23.0	9.8	10.1	9.9	43.5	18.7	27.1	29.5	11.9	14.3	12.9	2.8	9.2	13.6	1.6

注) 各影響項目のなか(縦の列)で回答割合が高かった上位3番手までのセルを網掛けし、そのうち最も回答割合が高かったセルを二重線で囲んだ。また、企業によってプラスの影響と捉えることができる項目のセル全体を太線で囲んだ。

②全社的な対応措置とのクロス集計

次に全社的な対応措置とのクロス集計をみる。結果は図表 1-2-52 のとおりとなった。

60 歳以上の高年齢社員だけにかかる対応措置とのクロス集計（図表 1-2-51）と同様、表頭が改正法による影響で、表側が対応措置で、セルの囲み方も同様の様式とした。

＜実施した＞措置別の結果（表の上半分）からみていくと、「人材育成・能力開発にかかる制度の見直し」を実施した企業での、企業にとってプラスの影響項目の回答割合が全般的に高くなっている。具体的には、影響項目の「高年齢層のモラル（やる気）の向上」の回答割合をみると、同措置を実施した企業で 27.8%となっており、全対応措置のなかで最も高い。

一方、＜実施を検討している＞措置別の結果（表の下半分）をみると、「転職や早期退職を促す制度の導入・見直し」の実施を検討している企業で、「社員の滞留感の増大」（29.5%）や「高年齢層のモラル（やる気）の低下」（25.9%）など 6 つの影響項目において、各回答割合が全対応措置のなかで最も高かった。

図表1-2-52. 全社的な対応措置と影響のクロス集計(複数回答 単位: %)

影響	対応措置																			
	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場									
対 応 措 置	人事格付制度の見直し (n=407)	38.6	36.1	9.1	13.8	24.3	11.5	9.6	12.0	30.0	22.1	24.3	32.4	11.3	16.7	11.8	1.7	10.3	12.5	2.7
	夜勤定年間・任期制の見直し (n=251)	35.1	29.5	9.2	9.6	19.5	11.6	7.2	9.6	31.5	22.3	23.1	37.1	13.1	21.1	15.9	2.8	10.4	8.8	1.6
	人事評価制度の見直し (n=571)	35.6	30.5	10.0	14.2	21.0	11.0	8.2	9.3	32.0	18.7	22.6	32.9	13.5	15.8	11.9	1.2	8.1	8.6	1.2
	賃金制度の見直し (n=813)	34.3	29.0	8.7	10.2	23.5	10.1	8.6	9.2	28.7	17.8	21.6	29.0	10.8	14.3	10.9	2.0	8.7	8.1	1.5
	出向・転籍を含むグループ全体での人員配属の見直し (n=172)	26.7	25.0	10.5	10.3	18.6	8.7	6.4	8.7	34.3	20.9	19.8	33.7	12.2	18.0	10.5	4.7	9.3	14.0	2.9
	新規卒業者の採用計画の見直し (n=669)	31.5	29.0	6.4	10.6	22.1	10.3	7.0	9.4	31.1	21.2	26.9	35.3	13.6	18.2	13.5	2.4	8.4	10.0	1.6
	中途採用者の採用計画の見直し (n=565)	33.5	29.6	8.5	11.9	26.4	11.0	10.1	8.0	32.7	20.9	27.4	34.3	14.5	16.6	13.3	2.7	9.9	12.2	1.9
	非正社員の採用計画の見直し (n=552)	31.3	26.6	8.7	13.9	23.0	9.6	7.2	7.4	30.8	21.7	27.2	32.1	14.3	17.4	13.4	3.6	10.7	12.5	2.0
	転籍や早期退職を促す制度の導入・見直し (n=16)	23.9	28.3	4.3	6.5	21.7	15.2	6.5	6.5	32.6	30.4	19.6	28.3	26.1	21.7	19.6	8.7	8.7	23.9	-
	人材育成・能力開発にかかる制度の導入・見直し (n=309)	37.5	36.9	9.4	11.7	27.8	17.8	13.6	11.7	35.3	19.7	19.7	35.0	12.9	13.6	12.6	1.6	5.2	6.1	1.9
	積み立て制度など休暇にかかる制度の見直し (n=72)	40.3	26.4	6.9	15.3	22.2	12.5	15.3	5.6	38.9	18.1	22.2	40.3	9.7	16.7	8.3	6.9	4.2	12.5	-
	退職金制度の見直し (n=301)	34.9	25.9	7.6	9.0	20.3	10.0	7.3	6.6	32.2	19.6	22.3	31.9	11.6	13.6	12.3	2.3	8.6	10.0	1.7
	福利厚生制度の見直し (n=173)	37.0	23.7	7.5	9.2	21.4	13.9	13.3	12.1	34.1	17.9	21.4	35.3	16.8	12.7	14.5	2.3	8.7	8.1	1.7
	職場での安全衛生対策の強化 (n=625)	35.4	29.3	7.8	9.8	25.0	10.2	10.9	11.5	43.8	16.3	25.9	27.7	11.4	11.7	10.4	1.0	8.2	12.5	1.1
	社内組織の改編(部署改編や事務所等の新設・閉鎖) (n=374)	32.1	28.6	10.2	11.8	17.9	9.1	10.2	11.2	35.8	17.6	23.0	34.8	13.1	11.8	10.7	1.9	7.0	11.2	1.3

〈実施した〉

影響	対応措置																			
	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場	残ベ カに 強 化 場									
対 応 措 置	人事格付制度の見直し (n=690)	27.8	25.2	7.0	9.3	18.7	8.7	6.8	7.5	31.6	23.3	21.7	40.9	17.1	19.6	18.0	4.2	9.4	10.7	2.5
	夜勤定年間・任期制の見直し (n=518)	29.2	26.1	9.3	9.3	19.0	9.7	6.9	8.4	31.2	29.4	21.4	42.5	16.2	21.4	20.6	4.2	12.0	9.3	1.1
	人事評価制度の見直し (n=1149)	28.0	23.6	6.3	5.5	19.6	6.9	6.2	6.2	29.2	21.3	23.5	37.6	15.8	18.4	15.4	3.2	10.4	9.8	2.1
	賃金制度の見直し (n=1486)	27.0	22.7	6.5	8.9	18.8	7.4	6.3	5.7	30.4	23.1	22.1	41.2	15.3	17.3	16.8	4.1	10.3	10.4	2.0
	出向・転籍を含むグループ全体での人員配属の見直し (n=558)	29.9	27.4	8.9	14.2	21.5	11.7	9.8	8.4	35.8	25.1	22.1	39.1	15.4	19.6	19.6	5.9	11.5	8.9	2.0
	新規卒業者の採用計画の見直し (n=674)	29.7	24.0	7.7	9.1	16.2	6.2	6.8	7.7	31.8	25.2	27.9	39.2	17.5	18.1	17.5	3.1	11.0	10.1	1.8
	中途採用者の採用計画の見直し (n=503)	31.5	28.4	9.1	9.6	18.4	7.6	8.0	9.0	30.5	23.2	27.4	34.8	16.9	15.1	18.2	2.8	11.4	10.1	1.0
	非正社員の採用計画の見直し (n=686)	29.6	25.7	7.5	9.0	19.4	8.4	8.1	8.3	30.8	25.5	28.2	35.7	17.9	16.0	19.4	3.6	11.9	11.5	1.5
	転籍や早期退職を促す制度の導入・見直し (n=166)	23.5	19.3	4.8	13.9	12.0	9.0	10.2	6.6	30.7	29.5	21.1	45.8	16.3	25.9	27.7	7.2	15.1	11.4	-
	積み立て制度など休暇にかかる制度の見直し (n=621)	29.5	26.7	6.3	11.6	19.3	8.2	8.4	7.7	35.0	25.8	26.2	37.7	15.8	17.2	15.9	2.4	10.8	10.3	2.1
	積み立て制度など休暇にかかる制度の見直し (n=114)	35.1	30.7	10.5	9.6	21.1	14.0	14.9	14.9	38.6	22.8	27.2	31.6	16.8	17.5	17.5	2.6	6.1	7.9	0.9
	退職金制度の見直し (n=526)	29.5	23.0	8.0	8.7	19.8	9.9	8.6	7.2	33.3	24.5	27.0	41.6	16.9	17.5	17.3	3.8	11.0	11.6	1.7
	福利厚生制度の見直し (n=352)	29.5	31.0	8.8	10.8	20.5	12.8	9.1	7.1	37.8	23.9	25.9	34.8	16.2	13.9	16.5	2.8	8.5	10.8	2.0
	職場での安全衛生対策の強化 (n=603)	32.7	30.5	8.5	8.8	20.4	8.8	8.3	8.1	43.8	17.9	25.5	27.4	12.4	13.3	14.3	2.3	10.8	16.6	1.7
	社内組織の改編(部署改編や事務所等の新設・閉鎖) (n=431)	29.2	29.5	7.7	11.6	17.9	9.7	7.9	7.0	36.9	24.1	28.1	34.3	17.6	14.6	17.4	3.9	11.6	10.9	1.6

〈実施を検討している〉

注) 各影響項目のなか(縦の列)で回答割合が高かった上位3桁までのセルを黒塗りし、そのうちもっとも回答割合が高かったセルを二重線で囲んだ。また、企業によってプラスの影響と捉えることができる項目のセル全体を太線で囲んだ。

第Ⅱ部 調査回答企業へのインタビュー

※本項でも、継続雇用制度は「再雇用制度」及び「勤務延長制度」を指すこととし、「再雇用制度」は定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度、「勤務延長制度」は定年年齢が設定されたままで、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、との定義のもとに記述する。

1. インタビュー調査の目的

アンケート調査では、改正高年齢者雇用安定法（以下「改正法」と略）の施行後の高年齢者雇用確保措置（以下「雇用確保措置」と略）の内容や、改正法の施行に対応するための社内組織や人事・処遇制度等の変更・新設の状況、それに伴う社内への影響を企業に対して尋ねた。しかし、アンケート調査結果からだけでは、詳細な制度内容や運用実態・課題などまで捉えることが難しい面がある。そこで、アンケート回答企業のなかで、追加のインタビュー調査（聞き取り調査）に応じることを了承してもらった企業¹の中から、任意に9社を選定²し、特に、法改正への対応措置や影響面、そして今後の課題に重点を置いてインタビューした。

2. インタビュー企業の概要と実施時期

聞き取りを行った企業は以下の9社である。各社で調査に対応した部署はいずれも人事部門である³。

図表 2-1：インタビュー企業一覧

	業種	社員数	定年 年齢	対応後の 高年齢者雇用確保措置	調査実施日
A社	建設業	1000人以上	60歳	「再雇用制度」で、処遇の異なる2つの社員コースを設定	2013年10月30日
B社	宿泊業	500人以上1000人未満	60歳	「再雇用制度」以前から希望者全員を再雇用	2013年11月11日
C社	製造業	500人以上1000人未満	60歳	60歳以降はグループ内会社に転籍して再雇用（勤務先はC社が基本）	2013年11月22日
D社	運輸業	1000人以上	65歳	65歳定年制を継続	2013年11月26日

¹ 調査票上に、アンケート調査回答後にインタビューに応じてもらえるかどうかを尋ねる欄をあらかじめ設け、アンケート回答とともに記入してもらった。

² アンケートのなかで何かしらの対応措置を実施したと回答した企業と、何かしらの影響があったと回答した企業を中心に絞り込み、業種のバランス、一定の企業規模等も考慮して選定した。

³ インタビューは荒川が担当したが、A社、B社、F社は渡辺も同行している。B社、G社、H社については厚生労働省高年齢者雇用対策課分析官も同行した。

E社	サービス業	500人以上1000人未満	60歳	「再雇用制度」(経過措置を利用)	2013年11月27日
F社	建設業	1000人以上	60歳	「再雇用制度」(経過措置を利用)	2013年11月28日
G社	サービス業	300人以上500人未満	60歳 (一部の社員は65歳)	「再雇用制度」(経過措置を利用)	2013年12月10日
H社	製造業	1000人以上	60歳	「再雇用制度」 限定基準を2012年に廃止	2013年12月12日
I社	建設業	1000人以上	60歳	「再雇用制度」(経過措置を利用)	2013年12月20日

3. インタビュー調査結果の概要

(1) 各社の事例の特徴点

各社の事例の特徴は以下のとおりである。また、事例を**図表 2-2** (P.57) のとおり一覧表にまとめた。各事例の詳細については、59頁以降の〈各社の事例〉を参考にさせていただきたい。

A社(建設業)

A社は、60歳定年後、社員を「再雇用制度」で継続雇用している。再雇用後の社員コースとして、〈定年延長社員〉と〈再雇用社員〉の2コースを設けている点が特徴である。

両コースとも、契約形態は1年契約の反復更新であるが、処遇や役割・仕事内容は異なる。〈定年延長社員〉は、仕事内容、役職者(部長・課長など)の場合は役職、給与なども定年前の内容を継続する。一方、〈再雇用社員〉は、担当職(非管理職)の位置付けとなり、給与も定年前からダウンする。〈定年延長社員〉になるには、定年前に一定以上の評価を受ける必要があり、契約更新時も評価基準をクリアしなければならない。人数は〈定年延長社員〉の方が多く、〈定年延長社員〉になれるようにがんばってほしいというのが会社側のメッセージであり、その狙いは社員の働く意欲の維持にある。業

界全体が人材不足となっている現状から、継続雇用が要員確保や技能継承の観点でプラスに寄与している。

B社（宿泊業）

B社は、60歳定年後、社員を「再雇用制度」で継続雇用している。法改正にかかわらず、以前から希望者全員を再雇用していた。再雇用後はフルタイムで、定年を迎えた事業所（全国に展開する各ホテルが基本）において一般社員として勤務する。賃金は定年前の一定割合に減額される。それぞれの専門分野の業務に就いてもらっており、業務の割り当ての面では課題が生じていない様子である。課題としては中期的な点をあげている。同社は40歳台の社員割合が高いため、人件費の観点から、これらの年齢層の社員が定年に近づくまでに人事制度をどう設計していくかが検討課題だとしている。

C社（製造業）

C社では、定年に達した社員で再雇用を希望する者は、グループ会社である人材派遣会社に転籍して継続雇用される点が特徴である。勤務先は、基本的にはC社での元の職場に派遣されることとなるが、グループの別の会社に派遣されることもある。C社勤務の場合とグループ会社勤務の場合の処遇を比べると、グループ会社の方が低くなる。どちらが勤務先となるかは、定年前の評価結果とその時点での社内の仕事量で決まる。過去の採用抑制で人員構成にひずみが生じた反省から、継続雇用によって新規採用方針に影響がでることはないとしている。

D社（運輸業）

D社は、法改正前から、いち早く65歳定年制に移行している事例である（2010年に移行し、それまでは60歳定年だった）。65歳定年への変更と同時に賃金制度も変更しており、人件費面での課題はすでに解消済みである。60歳での役職定年制度を導入しており、ポスト詰まりといった課題も生じることはないが、その一方で、役職を外れた社員に対して、所属部門の職務に就けない場合にどのような業務を付与するかが今後問題となる可能性があるとしている。

E社（サービス業）

E社は、60歳定年後、社員を「再雇用制度」で継続雇用している。同社の各事業所における勤務形態は、班による交代制勤務であることから、再雇用社員となっても勤務体系は定年前と変わらないのが基本である。ただし、役職（管理職ポスト）は降りるケースが多い。同社における採用は、もともと退職者の補充のための中途採用が中心であるため、継続雇用の新規採用への影響はない（新卒採用は大卒の幹部候補などで人数規模

も小さい)。ただ、人件費の面では、ちょうど 60 歳近くに管理職が集中しており、賃金の内転が効かない恐れがある。定年前の業務に就けない社員も今後は継続雇用していかなくてはならないため、社員の多能工化に向けた能力開発も課題だとしている。

F 社（建設業）

F 社は、60 歳定年後、社員を「再雇用制度」で継続雇用している。法改正前は対象者を限定する基準を設けていたが、実質的には希望者全員が再雇用されていた。再雇用といっても、フルタイム勤務である点や仕事内容も定年前とは変わらない。役職にあった者は役職をそのまま継続する。しかし、給与は定年前のほぼ 7 割に減額となり、62 歳で再び減額がある。再雇用者のモチベーションの維持の観点からも、年金支給開始年齢が完全に 65 歳となった場合には、現行の処遇のあり方について、検討が必要になってくるとしている。

G 社（サービス業）

G 社は、60 歳定年後、社員を「再雇用制度」で継続雇用している。しかし、ビルメンテナンスを主な事業とする同社で活躍する社員の多くは高齢者であり、50 歳台で入社してくる人もいることから、65 歳定年の社員区分も設けているのが特徴である。60 歳定年の社員の場合、再雇用となっても定年前の仕事を継続し、勤務もフルタイムである。再雇用社員の賃金は、制度上は定年前から 15%減となるが、もともとの賃金水準の低さから、15%下げられないケースもあるという。ビルメンテナンスでは、管理するビルで社員が一人で勤務する時間帯が生じるため、メンタル面も含めた社員の健康も大きな課題だと考えている。

H 社（製造業）

H 社は、改正法の施行より 1 年早く、定年後の再雇用制度における対象者の限定基準を廃止した。しかも、それに伴い再雇用社員の賃金水準を引き上げたのが特徴である。その代わり、年齢にかかわらず現役同様に働いて欲しいというのが会社の考えであり、勤務形態はフルタイムしか認めない。また、役職を継続するケースもある。賃上げによって、再雇用社員だけでみれば人件費増となったが、同社は若年社員が多く、会社全体で見れば賃金の内転が起きたような状況であり、大きな影響ではないとしている。

I 社（建設業）

I 社は、60 歳定年後、社員を「再雇用制度」で継続雇用している。法改正前は対象者を限定する基準を設定していたが、業界全体での人手不足を背景に、基準を満たさない場合には支店が採用するという形をとってきており、実際には希望者はほぼ全員が再雇

用されていた。再雇用制度に基づく再雇用社員では、仕事内容は定年前と同様であり、役職も継続できる。現場では危険を伴う仕事でもあり、給与についてはあまり大きくは下げられないとの考えから、定年時の80%としている。現在の社員構成においては、高年齢社員の数が多くないことから、人件費への影響は特にないとしている。

（2）事例からの示唆

今回は9社のみに行ったインタビューであるが、9社から得られた知見について、主要な項目ごとに述べてみたい。

1) 高年齢者雇用確保措置の形態

第I部のアンケート調査結果において、法改正前から再雇用制度を採用していた企業は、法改正後も同制度を継続しているケースが多いことを確認したが(第1部第2章2.以降)、インタビューした企業でも、法改正前に再雇用制度を採用していたところはすべて、雇用確保措置(①定年廃止②定年の引き上げ③継続雇用制度(再雇用制度及び勤務延長制度)の導入)の種類を変更することなく、引き続き再雇用制度を運用している。

法改正前に対象者を限定する基準を設けている企業が数社あったが、どの企業も実態としては、基本的に希望者を全員雇用する運用を行っていた。そのため、法改正によって基準の設定が廃止されたとはいうものの、インタビュー企業にとっては「実態に制度を合わせた」だけのことであり、また、制度的な対応が容易だったからこそ「再雇用制度」を継続したとの見方もできるだろう。

なお、実質的に希望者全員を再雇用する運用を行っていた理由・背景としては、業界全体での人手不足や、2012年度までは老齢厚生年金(報酬比例部分)の支給開始年齢が60歳であり⁴、再雇用を希望する社員がそれほど多くなかった点などが指摘された。再雇用制度を採用する企業のなかで、今回の法改正に伴って定年延長などについて本格的に検討したところは1つもなかった。

インタビュー企業のなかで唯一の定年引き上げ企業であるD社は、65歳定年への変更時に賃金制度と退職金制度も変更した(だから人件費の増加分を調整できている)。定年を引き上げる場合、D社のように人件費等の観点から人事制度や処遇制度も同時に見直すことが必要となる。定年を引き上げる企業の割合は今後、さらに高まっていくかもしれないが、人事制度や処遇制度の見直しには一定の期間が必要になるのが一般的であり、雇用確保措置の状況が変化するにしてもそれはもう少し先のことになるように思われる。

⁴ 「老齢厚生年金(定額部分)」の支給開始年齢は2012年度いっぱいまで64歳となっており、2013年度から65歳に引き上げられた。「老齢厚生年金(報酬比例部分)」の支給開始年齢は2013年度から61歳に引き上げられ、最終的に2025年度から65歳となる。

2) 勤務形態、仕事内容

継続雇用者の働き方は、各インタビュー企業でもフルタイム勤務が基本となっていた。また、仕事内容は定年前と同様としているところが多い。役職については、そのまま継続させるといった企業もみられた。

改正法の下では原則として希望者を全員、継続雇用する必要があることから、継続雇用者の数自体が増えることで、各社員へのきめ細かな仕事の割り当てなどが以前よりもやりづらくなっている面が出てきているかもしれない。一方、ほとんどのインタビュー企業が再雇用社員に対して、現役と同様に働いてほしいという考え方を持っていた。もともと現役時の社員の勤務体系が、班による交代制勤務やシフト勤務などとなっている場合には、一部の継続雇用者だけに短時間勤務を適用するなどの例外を認めることがそもそも難しいという現実もある。

今回のインタビューからは、建設業において、定年後も現役時からの仕事や役職を継続しやすい面があることがうかがえた。他産業でも、業務の特性から定年後も同じ人事雇用管理の仕方や働き方を実現しやすい業界が見つけられる可能性は高いと言える。

3) 給与

再雇用社員の給与について、再雇用制度を採用する企業の多くは、現役時代と比べて一定水準に抑制している。しかし、勤務体系や仕事内容が定年前と変わらないとなると、それに見合った給与をどう設定するのが問題となってくる。

処遇が定年前から下がらないコースを設けたA社、再雇用社員の賃上げを行ったH社、下げ幅をできるだけ小さく抑えたいと考えるI社の事例は、継続雇用者に対する仕事や役割の要求レベルが高い企業において、現役並みの給与水準を維持していくケースが今後増えていく可能性を予感させるものである。年金の報酬比例部分も65歳に向けて段階的に引き上げられるようになった現状や、再雇用社員の働くモチベーションをいかに維持するか、などの観点から、給与水準の設定は企業にとって引き続き大きな課題となると思われる。

4) 人件費や採用等への影響の実際

再雇用を希望する社員数が増加すると、当然のことながらその増加分、人件費は増加することになる（例えば、これまで新規の再雇用社員数が1人のペースだった会社で、それが10人に増えれば、9人分の再雇用にかかる人件費が増えることになる）。ただ、人件費の変化に対する受け止め方は、企業の置かれた状況によって異なる面があるとうかがえた点は興味深かった。

具体的に言うと、A社では、人手不足の状況のなか、再雇用社員の増加によって経験もあり技能も高いベテラン社員を確保できるはむしろプラス面の方が大きいとする。H

社は、再雇用社員にかかる人件費を追加費用と捉えるのではなく、社員全体でみた視点から、「定年直前の社員に比べれば賃金は低いことと、人員構成上、若年社員の人数が多いことから、全体で見れば賃金の内転が起きているだけ」と捉え、マイナスと捉えていない。B社のように、定年間近の社員（結果的に給料が高いと思われる）の数が多の場合、社員全体の観点でも人件費増としか考えられないケースはあるが、人件費増と受け止めるかどうかは、各企業が置かれた状況に左右される面が大きい。

採用への影響についても、同様のことが言えると思われる。A社のような、売上高、人数規模も拡大局面にある企業の場合、常に人手不足感が出て再雇用社員の増加が新規採用に直接は影響しない。また、E社やG社のように、中途採用を積極的に実施している企業ではそもそも新規採用への影響がない。C社のように、再雇用社員の状況と関係なく、明確な人事方針のもとに採用を行っている企業もあり、少なくとも今回のインタビューでは、再雇用社員の増加と新規採用への影響について明確な相関が示される事例はなかったとすることができる。

図表2-2:ヒアリング調査結果一覧(概要)

	業種	社員数	定年 年齢	【対応前】の高年齢 者雇用確保措置	【対応後】の高年齢 者雇用確保措置	<社員形態・区分>	<勤務体系・時間>	<仕事内容>	<役職・役割>	<給与>	法改正への対応措置	法改正とその対応による影響・ 課題
A社	建設業	1000人以上	60歳	「再雇用制度」(対象者を 限定する基準を設定)	2つの社員コースを設定 する継続雇用制度。定年 前と処遇の変わらない コースは、一定以上の評 価をうける必要	<定年延長社員>(契約上は 再雇用契約)、<再雇用社員 >の2コース。ともに1年契約 で65歳まで更新(定年延長社 員は更新時、評価基準をク リアする必要あり)	両コースともにフルタイム	○定年延長社員=定年前 の仕事も役職も継続。○ 再雇用社員=定年前の職 位にかかわらず、担当職 (非管理職)の位置づけ	○定年延長社員=役 職を継続できる ○再 雇用社員=管理職から 外れ、一担当メンバー になる	○定年延長社員=定年前の まま ○再雇用社員=定年前 の水準の65%よりも低い水準 を新設した	モチベーションを維持して60歳 以降も働いてもらうことに重点を 置いて、「定年延長社員」コース を新設した	人材不足から、むしろプラス面が多 い。プラス面としては、要員確保のほ かに、顧客との関係、技能継承など。 高齢者雇用の進行によって新規採用 を抑制する意向はなし
B社	宿泊業	500人以上 1000人未満	60歳	「再雇用制度」(希望者全 員を再雇用)	「再雇用制度」(変更なし)	1年契約。65歳まで更新	フルタイム(パートの希望も 可)	定年を迎えた事業所で、 一般社員として同様の仕 事	役職(管理職)から外れ る	定年時の賃金の一定割合	特になし	40歳台の社員割合が高く、人件費の 観点から、今後の人事制度の設計が 課題
C社	製造業	500人以上 1000人未満	60歳	55歳時点で継続雇用を 選択。選択するとその時 点でグループ人材派遣 会社に転籍。65歳まで雇 用を確保	60歳定年後、希望者全員 を継続雇用するが、籍が グループ人材派遣会社 に移る点は変わらない (経過措置を利用)	グループ人材派遣会社の派 遣社員(転籍)	C社が勤務先となる場合は フルタイム。グループ会社 の勤務となった場合は、フ ルタイムでない場合もある	会社が提示する仕事(C社 内の仕事か、海外工場 か、グループ会社内の仕 事のいずれか)	主に後輩指導を担当す る(海外工場では、現地 社員の指導)	C社が勤務先となった場合に は、60歳定年時の5割を保 障。グループ会社での勤務と なった場合には、5割以下に なるケースも	55歳時点で継続雇用するかのう かを選択する方式は変更	過去の採用抑制の反省から、採用方 針に変更はない。体力が必要な職場 なので、健康や体力の問題が課題
D社	運輸業	1000人以上	65歳	65歳定年制	65歳定年制	正社員	フルタイム(各職種に応じ た勤務時間に変更はない)	60歳以降になると、役職 (管理職と同義ではない) を外れるが、基本的には 所属部門の職種を継続	60歳での役職定年があ る(役職は管理職と同義 ではない)	「本給」の水準が、60歳到達 時の水準の8割に	65歳定年の導入時に賃金制度 及び退職金制度も改定した	中長期的な人件費の問題は賃金制 度・退職金制度の改定で解決済み。 役職を外れた社員が、所属部門の職 種ができない場合の業務の割り当てが 課題。新規採用の手控えは基本的 にはなし
E社	サービス業 (一般廃棄 物処理)	500人以上 1000人未満	60歳	「再雇用制度」(対象者を 限定する基準を設定)	「再雇用制度」(経過措置 を利用)	1年契約。65歳まで更新	フルタイム(定年前から変 わらない) 事業所では定 年前と同様の交代勤務	会社が提示することになっ ているが、通常は定年時 の仕事継続	役職を降りるケースが 多い	「基本給」部分が定年時の6 割の水準に	現役時代からの「多能化」のた めの能力開発が今後必要	採用はもともと補充のための中途採用 が中心なので、新規採用への影響は ない。今後の人件費対策、安全対策 が課題
F社	建設業	1000人以上	60歳	「再雇用制度」(対象者を 限定する基準を設定)。 実質的に希望者全員が 再雇用されていた	「再雇用制度」(経過措置 を利用)	1年契約。65歳まで更新	フルタイムのみ	定年前の仕事継続	通常は就いていた役職 を継続する	定年前のほぼ7割。役職に就 けば、職務給が支給される	58歳以降は昇給しない現行制 度について、2013年度から昇給 できるようにした。さらにシニア 職員の賃金制度の見直しを検 討中(62歳時点で水準が下がる 仕組みの是正)	繁忙期で人が足りない状況であり、新 規採用に影響はない。年金支給開始 年齢が完全に65歳になった際のシ ニア職員の賃金など処遇が中期的な検 討課題
G社	サービス業 (ビルメン テナンス)	300人以上 500人未満	60歳 (一部 社員 は65 歳)	「再雇用制度」(対象者を 限定する基準を設定) 実際には成績基準をク リアできない社員はいな かった	「再雇用制度」(経過措置 を利用)	1年契約。65歳まで更新 ※ 60歳近くになって採用された 社員は「専任職」となる場合も (正社員で、定年は65歳となる が退職金がない)	フルタイム(パートの希望も 可)	定年前の仕事継続	現場リーダー役になる ケースもあり	賃金は定年前から15%減	高齢社員の能力開発のため の研修制度は充実している	高齢社員が圧倒的に多く、もともと 高齢社員が活躍している会社。課 題は人件費増大より、むしろ採用難。 メンタル面も含む本人の健康面を懸念
H社	製造業	1000人以上	60歳	「再雇用制度」(対象者を 限定する基準を設定) 実際には成績基準をク リアできない社員はいな かった	「再雇用制度」 限定基準 を廃止した	1年契約。65歳まで更新	フルタイムのみ	定年前の仕事継続	役職を継続するケース もある	2つの給与ランクを設定。どち らのランクになるかは、現役時 代の職位で自動的に決定	再雇用社員の賃金水準を引き 上げた	再雇用社員にかかる人件費だけでみ れば増加したが、若年社員の人数の 方が多く、賃金の内転が起きたよう な状況にとどまる
I社	建設業	1000人以上	60歳	「再雇用制度」(対象者を 限定する基準を設定) 基準をクリアできなくとも、 支店採用により実質的に 希望者全員が再雇用され ていた	「再雇用制度」(経過措置 を利用)	再雇用制度に基づく<シニア 社員>は、1年契約で65歳ま で毎年更新する。支店採用の <有期雇用社員>は、1年契 約や6カ月契約など、さまざま	フルタイムのみ	定年前の仕事継続	役職を継続する。<有 期雇用社員>になる場 合は役職は降りる	<シニア社員>の給与は年 俸制で、水準は定年時の 80%と規定。定年後の2年目 に、さらにその90%に減額。 <有期雇用社員>の年俸水 準は、各支店で設定	シニア社員のなかで無年金に なる人も出てくることから、確定 拠出年金(DC)を2014年4月か ら導入予定(本人の選択制)	もともと高齢社員が多くないことか ら、総額人件費の面では特に影響は ない

各社の事例

A社〔建設業〕

(実施日：2013年10月30日)

該当する業種	建設業
該当する正社員規模	1000人以上
現在の定年年齢	60歳
法改正への【対応前】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 対象者限定基準あり
法改正への【対応後】の高年齢者雇用確保措置	「定年延長社員」と「再雇用社員」の2コース 定年前の評価でコースを振り分け
法改正による影響と課題	マイナスの影響はとくになし。むしろ、経験のある社員確保が重要。高齢者雇用の進行によって新規採用を抑制する意向はなし

1. 会社の概要

A社では、アパートやマンションなどの建設業務と、不動産仲介業務などが主な事業内容となっている。そのため、同社の組織も、建築事業に携わる部門と、不動産事業に携わる部門の2部門がメインの事業部となっている。

社員の職種別の内訳は、「営業職」、「技術職」、そして「事務職」である。人数比にすると、ほぼ、「営業職 5.5 : 技術職 3.0 : 事務職 1.5」である。

営業職が行うのは、主にコンサルティング的な営業である。具体的には、土地を所有している人に対して、アパート建設やマンション建設など、土地の有効活用に関する企画・提案を行う。土地所有者と建築請負契約が結ばれば、同社が設計そして施工をする。一方、技術職は、設計や施工管理など、実際の建築業務に携わる社員である。

正社員の平均年齢は約42歳である。

2013年度の新規採用数(4月から9月までに新規採用した人の数)をみると、新規学卒社員では約200人を採用し、キャリア採用(中途採用)で1000人以上を採用している。同社が事業規模の拡大局面にあることと、建設業界における人手不足から、キャリア採用数の規模が相当大きくなっている。なお、キャリア採用の中心を占める職種は営業のコンサルティング部隊である。キャリア採用されるのは、若年層ではなく、30代～50歳代のある程度業務経験のある社員である。

同社に労働組合はない。

2. 定年制

現在の定年年齢は全社員一律 60 歳としており、職種ごとに定年年齢に違いなどはない。

ただ、定年退職時期は、社員の階層によって異なる。まず、担当職（いわゆる非管理職である一般社員）が「60歳の誕生日を迎えた月末」となっている。管理職は、「60歳の誕生日を迎えた直近の9月末または3月末」で、誕生日によって退職時期が異なってくる。さらに、管理職のうち部門長（本社の各部の部長、支店長クラス）は、「60歳の誕生日を迎えた期末」となっている。管理職のなかで部門長が異なる退職時期となっているのは、期の途中で部門の最上位者が退いてしまうと、業務に支障が出るおそれがあることに配慮してのことである。

2012年度は、100人以下の規模で定年退職者が発生した。同社の2012年度における雇用確保措置は、いわゆる再雇用制度であるが、2012年度において、定年退職者のうち再雇用を希望した人の割合は67%であった（結果的に希望したほとんどの人が再雇用された。同社の再雇用制度の内容については後で詳述する）。

なお、同社には現在、100人を超える継続雇用者がいる。労務構成の結果から、営業職と技術職がすべてを占める。同社本体で定年を迎え、グループ会社で継続雇用されている社員はいない。

3. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

同社は改正法の施行に対応して、2013年4月から現在の制度に改定した。法改正に対応する以前の旧再雇用制度（2012年度までの制度）では、対象者を限定する基準を設けていた。また、実際には、人手不足となっているコンサルティング営業職だけが対象となっていた。事務職などに対しては、会社としては「後進に道を譲る」という考え方をもち、実際には事務職などは継続雇用の対象に考えていなかった。なお、前制度での再雇用後の賃金は、一律の固定給で、実績に応じてインセンティブ給が上乘せされるという内容だったという。

新制度では、改正法の内容に沿って、すべての社員が対象となり、希望する社員すべてが継続雇用されることとなった。新制度では、「定年延長社員」と「再雇用社員」という2つのコースを用意し、定年前の本人に対する評価に応じて、適用するコースを振り分ける内容とした（**図表 2-A**）。なお、詳しくは後述するが、「定年延長社員」コースは、文字通り定年年齢が延長されるという内容ではなく、現役時代の役職や処遇等を60歳以降も引き継げるというもので、仕事も責任も待遇も何ら変わらない継続雇用と捉えることができる。よって、同社の新制度の位置付けは、待遇に差がある2つの社員区分を持った継続雇用制度と整理することができる。

図表 2-A：現在の継続雇用制度の社員コース

2013 年度以降の継続雇用制度の 2 つの社員コースの概要	
定年延長社員	再雇用社員
<ul style="list-style-type: none"> ・ 一定の評価基準を上回ると、この社員コースとなる ・ 仕事内容も役職も処遇も定年前のものを引き継ぐ ・ コースの名称は「定年延長社員」だが、雇用契約については、60 歳で定年退職してその後は 1 年契約を結び、最長 65 歳まで更新する ・ 勤務形態はフルタイムのみ ・ 60 歳定年までの退職金はいったん精算されるが、定年後も退職金の算定期間となり、5 年分の退職金が 65 歳時に支払われる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一定の評価基準をクリアできないと、この社員コースとなる ・ 同じ職種内で、一担当職（非管理職）として働く ・ 処遇は定年時より低下する ・ 勤務形態はフルタイムのみ ・ 退職金の支給なし ・ 1 年契約を最長 65 歳まで更新する

（1）社員形態（2 つの社員コース）

新制度では、2 つの社員区分を用意した。1 つのコースは「定年延長社員」。この社員区分になった場合、定年時に遂行していた仕事も役割・責任も、処遇もそのまま引き継ぐことになる。雇用契約上は、退職金制度との関係から（詳しくは後述する）、60 歳の定年時点でいったん終了となり（退職金も清算）、その後は 1 年毎に契約を更新するが、契約更新時に評価基準を達成できなければ、翌年は「再雇用社員」としての雇用契約となる⁵。評価基準を達成し続ける事で、65 歳まで雇用契約を更新できる。もう 1 つのコースが「再雇用社員」で、こちらは定年でいったん雇用を終了し、その後は 1 年契約となり、法令義務年齢まで、契約更新する。定年延長社員と違ってこちらは、給与水準などは定年前に比べて低く設定される。

定年延長社員となるか、再雇用社員となるか、については、定年前の 1 年間における本人に対する評価・実績をみて、会社が判断・決定する。営業職では、獲得した売上などの実績を考慮する。それ以外の職種（技術職や事務職）については、定年前の人事評

⁵ 「定年年齢が設定されたまま、その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」である「勤務延長制度」に近いようにもみえるが、A社の「定年延長社員」は、雇用契約としては 60 歳で定年退職となり、その後、1 年契約を結んでいく形態であり、契約面から分類すれば継続雇用制度の「再雇用制度」に該当する。

評価結果から判断する。「定年延長社員」・「再雇用社員」となった後も、契約更新の都度、直近の評価により判定を行い、給与も評価に応じた昇降給がある。

制度上は、定年前に部門長だった人であろうが、管理職であろうが、非管理職クラスであろうが、評価結果次第で再雇用社員と判定される可能性がある。会社としては、実際には、部門長までやった社員を再雇用社員とすることは、モラルの面から、本人がそれを受け入れられるかどうかという点で難しいと考えている。

現在の継続雇用者における両者の比率をみると、「定年延長社員 7 : 再雇用社員 3」と、定年延長社員の方が多くなっている。新制度には、「定年延長社員になれるよう、最後まで一生懸命働いてほしい」という会社のメッセージが込められている。

(2) 仕事内容

定年延長社員の場合は、定年前の仕事も役職も継続する。一方、再雇用社員となった場合は、定年前の職位にかかわらず、担当職（非管理職）の位置づけとして、定年前に属していた職種のなかで（例えば、コンサルティング営業ならコンサルティング営業のなかで）、勤務を継続する。定年前に3～4人の部下をもって働いていた人（管理職）であっても、再雇用社員となれば管理職から外れ、そのチームのなかの一メンバーになる。例えば技術職の場合も、定年前は工事部門の長をしていたとしても、一担当メンバーに戻る。要するに、マネジメントをするかしないかという違いである。

(3) 勤務日数・時間

勤務形態は、定年延長社員も再雇用社員もフルタイム勤務（週5日）である。

短時間勤務などは設定していないが、同社社員の傾向として、仕事好きであり、長く働いていたいという人が多いとのことである。また、やはり社員は定年延長社員に選ばれたいと考えるので、定年間近になっても、一生懸命に働く社員が多いという。

(4) 評価制度

定年延長社員も、再雇用社員も、定年前と同様、目標管理制度を基本とした評価制度が適用される。なお、評価制度には、同社独自の能力評価も盛り込まれているという。

定年延長社員の場合、評価の仕方は定年前と全く変わらない。一方、再雇用社員の場合は、適用される評価制度は同じものであるが、目標の設定の仕方などが、定年前とは異なってくる。評価結果は、給与の基本給と賞与に反映される。なお、賞与は、前年度の会社業績に基づく業績連動方式となっており、さらに個々人の評価結果に応じて個人ごとに金額に差が出る仕組みとなっている。

(5) 賞与

定年延長社員、再雇用社員の両方に支給されている。再雇用社員の場合も、業績連動方式であり、前年度の会社業績と個人評価が金額に反映される。

再雇用社員の賞与の水準は、担当職（非管理職）の資格等級の下の方のランクと、外部から採用する最初から有期契約の社員区分である嘱託社員に支給している賞与の水準との中間くらいに設定しているという。

(6) 給与

継続雇用されている社員全体でいえば、定年時を 100 とした場合の給与水準は 65 程度である。定年延長社員は定年前の処遇を継続しているので、再雇用社員だけの水準だけでみれば、65 よりも低い水準になると思われる。

再雇用社員の場合、ベースとなる賃金額は、職種の間で差を設けるようなことはしていない。

(7) 退職金

定年延長社員の場合、仕事・役職も処遇も継続するとはいえ、退職金については、60 歳でいったん支払われる。同社は、確定給付型企业年金（DB）を導入している。

定年延長社員は、60 歳以降、再び退職金をゼロから新たに積み上げていく。60 歳以降の退職金の算定方法は、現役時の制度をそのまま当てはめている。

再雇用社員には、退職金はない。

5. 改正法に対応するために実施した諸施策

継続雇用制度における大きな変更点は、すでに述べたとおり、定年延長社員と再雇用社員の 2 つのコースを設け、どちらのコースになるかの基準を明確にしたことである。制度を改定する際には、モチベーションを維持して 60 歳以降も働いてもらうことに重点を置いた。

新制度では、定年前の評価結果に応じて、定年後の社員コースが決定されることになったが、人事部門としては、長く働いてもらった人に対する現場での評価が緩くならないようにと現場に注意を促してきた。

再雇用社員になれば、賃金水準は定年前に比べて低下するものの、同社はもともと、「年齢と仕事の実績に関係はない」との考え方を人事制度の根底に持っており、55 歳をすぎても賃金水準が下がらない賃金体系をとっている。社員個人のモチベーションが上がるのが、会社業績の向上につながるという考え方が強く、今回の制度も、社員のモチベーションをいかに引き上げるかを前提に制度設計を行った。

「定年延長社員になれなかった場合には、処遇はこうなるよ（低下する）。だから、定年延長社員になれるようにがんばりなさい」というメッセージを送るために、あえて2つのコースを設定している。ただ、再雇用社員になったとしても、60歳を過ぎて他社に移るよりは、同社にとどまった方が報酬的には高い水準が得られるとみている。

6. 改正法とその対応による影響

マイナスの影響について、再雇用社員の賃金水準が低すぎるのではないかという意見は多少あるものの、基本的に現場からマイナス面の指摘は聞こえてこないという。

一方で、社員が65歳まで継続勤務することのプラス面は多岐にわたるといえる。例えば、同社の社員が行う仕事は、専門的知識が必要であり、とくにコンサルティング営業では知識も経験も必要で、場数で実績が決まってくる⁶。また、それぞれの社員が自分の顧客を抱えており、定年を迎えたら他の人に引き継がせるより、定年後も引き続きその顧客を担当してもらう方がメリットが大きいと考えている。

技術職について、現在、社内のみならず建設業界全体でも技能の継承が課題になっているほか、東日本大震災の関係で、労働市場では人手不足となっており、一級建築施工資格者が引っ張りだこの状況となっている。継続して勤務してもらうことは、こうした人材を社内に確保できるという意味からも重要となっている。

事務職については、まだ継続雇用の実績が少ないが、本社社員の場合は専門知識を持つ社員を維持できるという点で、メリットは技術職と同様に考えている。

厚生年金の受給開始年齢が段階的に引き上げられることから、65歳まで働きたいとの考えを持つ社員が多い。

同社は現在、事業・組織の拡大局面にあり、技術職にしる営業職にしる、人材が不足しており、社内にとどまってがんばってほしいという考え方であるため、高齢者雇用が進むからといって新規採用をストップする意向は持っていない。

⁶ コンサルティング営業に必要なスキルのなかで、経験で学ばなければならないことは、セールストーク、話の切り込み方、お客さんの見抜き方など営業ならではのノウハウだといえる。同社は飛び込み営業のスタイルが基本であり、地主にインターホンを鳴らして入っていくという厳しい仕事である。よって、経験が長い人は仕事上のノウハウをたくさん持っている。それを若い人に教えている。

B社〔宿泊業〕

(実施日：2013年11月11日)

該当する業種	宿泊業
該当する正社員規模	500人以上 999人以下
現在の定年年齢	60歳
法改正への【対応前】の高齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 対象者限定基準なし
法改正への【対応後】の高齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 基本はフルタイム勤務
主な対応措置	前から希望者全員を再雇用しており、制度変更はしていない
法改正による影響と課題	社員数の多い40歳台が定年年齢に達するまでに、人事制度としての対応方法を検討する必要あり

1. 会社の概要

同社は、高級ホテル、ビジネスホテルを全国に展開している。同社の正社員数は1000人未満であり、正社員の平均年齢は約42歳である。なお、正社員数以上の有期社員が所属しており、有期社員には、フルタイム勤務であるいわゆる契約社員と、パートタイマーであるパートナー社員とがある。

従業員の職種としては、いわゆる総合職（大卒・大学院卒）と、営業関連の職種（接客業務）に分けることができる。営業関連の職種としては、具体的には、宿泊、調理、レストランサービス・宴会サービスがあり、同職種では高卒、専門学校卒を採用している。

正社員については、学歴によって採用時の職種を分けているとはいえ、営業関連から他の職種への転換もあり、すべての正社員が、勤務地が限定されていない。

なお、同社の正社員は、入社すると半年ぐらいは新人として、ベッドメイキングや皿洗いなどバックヤード（裏方）の仕事をひととおり経験させられる。その後、それぞれの配属先に異動となる。通常は、本社、高級ホテル部門、ビジネスホテル部門など複数部署を経験する。2013年4月入社の新卒社員では、60人規模の新卒採用を行った。有期社員の採用は正社員を上回る規模で行っている。

同社に労働組合はある。

2. 定年制

定年年齢は全社一律 60 歳であり、職種によって定年年齢が異なる制度とはしていない。定年退職時期は、60 歳を迎えた年度末（3 月末）としている。毎年発生する定年退職者数は、10 人程度である。

同社は、高年齢者の雇用確保措置としては再雇用制度を導入しているが（詳しくは後述する）、定年後の継続雇用を希望して、会社に残る人の割合は、退職者のうちのほぼ 8 割である。現在、同社には 20～30 人程度の再雇用社員が働いている。

なお、有期の契約社員が 60 歳に達しても、社員区分や契約内容などについて特に変更があるわけではない。65 歳を迎えた場合は、原則として雇用契約の更新は終了するが、継続する場合もあり、実際に 65 歳以上の有期社員も在籍している。

3. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

同社は継続雇用制度として再雇用制度を導入しているが、もともと 2006 年につくられた制度であり、設立当初から希望者全員を雇用する仕組みであった。そのため、今回の法改正にあたり、特段の制度変更などは行っていない。本人の希望は、定年の 1 年前に本人の希望を聞き、何度か面接で本人の意思を確認した後、正式決定する。

（1）契約更新

再雇用された社員は、1 年契約で、65 歳まで契約更新する。いわゆる嘱託社員である。なお、同社では、再雇用者に対する特別な呼称はないが、本項では便宜的に以降「再雇用社員」と記すことにする。

（2）勤務地

再雇用社員の定年後の職場は、基本的には定年を迎えた事業所となる。もし、地元に戻りたいという社員がいれば、こうした要望に応えるため、その地元で事業所を持つ子会社が職場となるケースもある。

なお、グループ会社を勤務先とすることについて、会社として意図的に増やしていく計画は持っていない。

（3）勤務日数・時間

再雇用社員の勤務日数・時間はフルタイム勤務であり、定年前から変更はない（労働時間、休日数も正社員と同一である）。ただ、家庭の事情等で、フルタイムで働けないという社員については、短時間・短日数などの勤務を用意している。こうした社員は、社内でのパートタイマーと同様の扱いとなる。

(4) 仕事内容

調理など、特定の職種で技能を持った社員は、現役時代に勤務していた事業所（勤務しているホテルなど）にとどまり、役職を外れ、ベテランの一技能者として働くことになる。営業職や事務職の社員も、役職に就いていた人は役職から外れ、一般従業員と同等に扱われることになる。実際に各社員にどのような仕事を割り振るかについては、例えば、接客の経験が長い人は接客になるなど、専門分野に即した職種に就いてもらうのが基本である。

結婚式の業務では、あまり若い社員ばかりが対応すると、お客さんから「大丈夫なのか」と不安に思われることもあり、こういった業務では高年齢社員に活躍してもらう機会も多い。ずっと接客業務に就いていた社員が、定年後に接客から離れる場合は、営業職に就くケースが多い。同社では、定年までの間に、社員に通りの業務を経験させるので、定年後に就く職種でブランクがあったとしても特段の心配はいらない。

(5) 人事格付制度

再雇用社員だけに適用されている人事格付制度はない。

(6) 評価方法

再雇用社員は、契約更新時に評価を受ける。評価では、基本的に働きぶりをみる。よほどのことがない限り（健康を害したなどのケースでない限り）、契約を更新しないというケースは生じない。

毎年、評価に応じた昇給を実施しているかどうかについては、与えられた役割と仕事ぶりから、賃金が上がる人もいれば、据え置きとなる人もいる。また、契約更新時に、与えられる役割がそれまでの仕事より大きくなると、新しい業務での役割に見合った額（増額）を提示する場合もある。

これまでは、再雇用社員の人数規模が大きくなかったため、昇給の運用は各事業所に委ねてきたが、今後、継続雇用者の人数が増えれば制度としてより整える必要が出てくるため、人事部門内で検討を開始した。

(7) 給与

再雇用社員の給与は月給制である。給与水準は、仕事のレベルにもよるが、基本的には定年時の賃金の一定割合という決め方をしており、定年時の賃金水準の違いにより、個々人で水準に差が出てくることになる。ただ、機械的に、ベースの賃金に一定割合を掛け合わせるのではなく、全社的に定めている割合の基準を目安にして、定年後に与えられた仕事に応じて額を増減させ、最終的な賃金額を決めている。昇給については、評価方法の項で述べたとおりである。

(8) 賞与

賞与は、事業所によって支給しているケースもあれば、支給していないケースもある。全社的に制度として統一していないのが現状である。

4. 改正法に対応するために実施した諸施策

(1) 60歳以上を対象とした施策

法改正前から希望者全員を再雇用してきたことから、改正を機に再雇用制度の変更は行っておらず、60歳以上の社員にかかる制度についても、法改正に対応するための制度変更はしていない。

ホテル等での業務は基本的に立ち仕事であるが、社員は入社時からずっと従事しているため、再雇用社員だからといって負担になるということはなく、特別に実施している健康面での対策はない。ただ、食品を扱う業界であるので、社員が健康であることは当然に必要なことである。

(2) 全社的な対応措置

法改正に伴い実施した施策は特にないが、将来的な話として、65歳定年も今後考えられる方向性の1つである⁷。

ただし、それには課題も多い。1つは、人事制度である。例えば、年齢が上がることに伴い伸長すると考えがちである「能力」をベースとする人事制度のままでは、定年を延長した分だけ高資格者が増え、人件費の増大を招いてしまう。また、「能力」をベースとした制度であると、若い人に役職がまわってくるタイミングが遅くなる恐れもある。よって、定年を延長するのであれば、「職務」や「職責」で格付けする人事制度への転換が必要との考えも人事部門にはある。

なお、現在の同社の人事制度は、非管理職は5段階の職能資格制度で、管理職は3つのグレードに分かれる役割給制度である。管理職は、2012年度までは、役職とグレードを連動させていたが、頻繁な組織変更などにより両者の関係が複雑になったことから、2013年度からは役職に関係なく、コンピテンシー（行動）評価に基づいてグレード付けをできるように制度変更した⁸。

現在、同社は役職定年制を導入していない。

同社では40歳台の社員割合が高く、向こう8年間は、毎年の定年退職予定が10人程度と見込むが、10年後は20人程度まで増加し、その後は30～40人という規模に達す

⁷ 正式に検討しているわけではない。

⁸ 一例として、あるポジションに、業務立て直しなどの狙いで前任者よりも行動評価の高い人（よりできる人）をもってくるというケースで、旧制度のルールだと、賃金が前任者とかわらなくなってしまう課題があった。

る見込みである。よって、少なくともこの年齢層が定年に到達するまでには人事制度としての対応が必要であると考えている。

C社〔製造業〕

(実施日：2013年11月22日)

該当する業種	製造業
該当する正社員規模	500人以上999人以下
現在の定年年齢	60歳
法改正への【対応前】の高齢者雇用確保措置	55歳時点で継続雇用するかどうかを選択。希望者は勤務場所・仕事は変わらないが、55歳からグループ内の人材派遣会社に転籍
法改正への【対応後】の高齢者雇用確保措置	60歳で希望者を全員、継続雇用。ただし、グループ内の人材派遣会社に転籍し、グループ会社が勤務先となる場合も
法改正による影響と課題	過去の採用抑制での反省から新規採用を抑制することはあり得ない。課題は高年齢社員の健康・体力面・モチベーションなど

1. 会社の概要

同社は、業種としては輸送用機械器具製造業に属する中堅企業である。国内に製造工場を1つ、海外にもアジアに複数の製造工場を持つ。同社が属する企業グループではホールディング制が採られており、同社も、そのなかで複数ある事業会社の1つをなす。

社内の事業部門は、経営本部（管理部門）のほか、設計、営業、調達、工場とに大きくは分けられる。社員の内訳を比率で見ると、「事務・技術職」が6、「技能職」が4である。「事務・技術職」は、本社・工場等の事務部門や設計部門に従事する社員で、「技能職」は主に製造工場に勤務する社員である。社員の平均年齢は約36歳である。

2013年度の新規採用数（4月入社）は、10人を少し超えた規模であった。

C社に労働組合はない。

2. 定年制

定年年齢は60歳であり、職種によって定年年齢が異なるようなことはない。

定年退職時期は、誕生日の属する期間の給与締日となっている。同社の給与締日は、毎月20日であるので、例えば、ある定年退職社員の誕生日が10日なら、同月の給与締

日である 20 日が退職日となり、25 日が誕生日の場合は、翌月の 20 日が退職日となる。

2012 年度の 1 年間で定年退職となった社員は 20 人おり、このうち 15 人が継続雇用されている。ただし、この 15 人のうち、同社の製造業務に従事しているのはほぼ半数である（詳しくは後述する）。

3. 法改正への【対応前】の継続雇用制度

法改正前の継続雇用制度は、55 歳の時点で社員が 65 歳まで勤務するかどうかを最終的に判断して、対象者を限定する基準は設けていたものの、継続雇用を希望した者についてはよほどのことがない限り（本人が病気で働けなくなる等）会社側が必ず職場を確保するというものだった（図表 2-C-1）。

その代わり、希望者は 55 歳時点で、グループ内の高年齢社員に特化した人材派遣会社に転籍となる。籍はその人材派遣会社に移るが、職場も仕事も変わることがないか、あるいは、海外工場に派遣されてそこで現地社員への指導的役割を果たしていた。

図表 2-C-1：対応前の制度概要

	社員形態、仕事等	55 歳以降の処遇
継続雇用を希望した場合	55 歳で選択。希望すれば 55 歳からグループ内人材派遣会社に移籍し、C 社で変わらず勤務。65 歳まで必ず仕事を確保	55 歳時点で 1 割カット、60 歳すぎるとさらに減額となるが、62 歳まで働けば、希望しなかった場合の獲得収入を上回る
継続雇用を希望しなかった場合	そのまま 60 歳定年まで勤務し、定年退職	賃金は上がらない

この制度はもともと、雇用確保措置の導入が義務づけられた 2006 年の法改正に対応するため、整備されたものであったが、当初は、実際に同制度を活用して 60 歳以降も勤務しようという社員はほとんどいなかった。しかし、その後（リーマン・ショックまで）、受注量が増え、社内の仕事量も増大してきたため、会社の方から社員に対して「ぜひ会社に残ってくれ」と要請する状況となり、実績が増えていった。ピーク時は 80 人程度の継続雇用者がおり、その頃の継続雇用者の 7~8 割は、会社が要請して残ってもらった社員だった。

継続雇用を決めた 55 歳以上の社員（転籍済み）と 60 歳を過ぎた継続雇用者は、C 社の国内事業所に勤務する人もいれば、現地社員への技能指導のために海外工場に派遣される人もいた。

前制度での処遇内容についてみると、給与は、55歳の転籍時点で1割カットとなり、60歳までその水準が続き（水準が上がることはない）、60歳を過ぎると、さらに減額されるというものであった。60歳以降の水準は、55歳時点で1割カットされる前の水準の半分である。ただし、62歳まで（60歳以降2年以上）働けば、62歳で継続雇用を自ら打ち切ったとしても、継続雇用を希望せずに60歳で勤務を終えた人よりは稼得収入は多くなるようになっていた。

なお、55歳時点で継続雇用を希望しなかった社員は、その後も仕事を継続し、60歳で定年退職する。55歳をすぎると、賃金水準はほとんど上がらない。

4. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

法改正によって、60歳で定年退職となった社員のうちの希望者全員を、65歳まで雇用しなければならなくなったことから、前制度を見直し、60歳で定年退職した後に、希望者全員を65歳まで継続雇用させる制度とした。

新制度では、継続雇用を希望すると、その社員は全員、60歳の定年退職後、グループ内の高年齢社員に特化した人材派遣会社に移籍する（改正前制度と同じ）（図表 2-C-2）。

同社は対象者を限定する基準にかかる経過措置を活用しているので、継続雇用後に年齢が年金に接続した社員は、基準を満たさなければ契約更新が提示されなくなるケースもあり得る。制度見直しに伴って、対象者の限定基準を廃止しなかったのは、無条件に全員を65歳まで勤務できるようにしてしまうと、前制度で55歳時点で継続雇用を決断した社員と、55歳時点で希望しなかった人との間で扱いに差をつけないことになり、前制度で55歳時点で継続雇用を決断した社員から不満が出るおそれがあったからである。

調査時点で、継続雇用されている社員（前制度適用者と新制度適用者をあわせて）の総数は45人である。なお、このうちのほぼ半数は出張か駐在により海外勤務となっている⁹。

新制度がスタートしてから、5人の定年退職者が発生したが、そのうち3人が継続雇用となっている。

⁹ 現在における仕事量（生産量）を海外工場と国内工場と比べると、海外工場の方が多いう状況にある。今後2～3年は、国内の受注はそれほど伸びない見通しであるという。

図表 2-C-2：新制度の概要と前制度との比較

	新制度	前制度
継続雇用を選択する時期	定年直前	55歳時点
継続雇用後の所属	グループ内の人材派遣会社	グループ内の人材派遣会社
継続雇用後の勤務先	1) C社か、海外工場 2) グループ会社 のどちらか	C社か、海外工場
継続雇用後の仕事	主に後輩指導。グループ会社勤務だと様々な仕事	主に後輩指導
継続雇用後の給与	継続雇用後は定年前の5割	55歳で1割カット、60歳以降でさらに減額

(1) 仕事内容

60歳以降の仕事については、基本的には会社側が提示する。C社内で仕事が見つからなかった場合には、別のグループ会社の仕事が提示されることもあり得る。

C社内での仕事が提示されるか、グループ会社での仕事が提示されるかは、定年前過去3年間の評価結果及び仕事量によるところが大きい。また、同社は継続雇用者の勤務地として、海外工場も視野に入れていることから、C社内に残って勤務してほしいのは、海外工場で指導層として活躍してほしいと考えている人材である。逆に言うと、それができるスキル・能力を備えていない社員には、グループ会社での仕事が提示される可能性が高い。

なお、製造工場勤務だった社員が、定年後も製造工場勤務となる場合は、現場監督の責任を担うことがないが、現場監督者に近い序列の社員として扱われる。

(2) 勤務日数・時間

C社が勤務先となった場合の勤務体系はフルタイムとなる。ただし、グループ会社での勤務になると、フルタイムでない場合も出てくる。グループ会社の場合は、用意できた仕事によって勤務日数・時間が決まってくる。

同社の製造工場では、1日当たりで進められる仕事量が明確であり（現場では、今日はここまで進めるという事業計画を毎日組む）、その仕事を行うにあたり仕事量に応じた適正人員にてチーム編成を行うが（作業量に対して人が多くても少なくとも作業効率が落ちるため）、午前と午後でチーム内の人が交代するようなことがあるとできあがりに差が出るなどの問題が生じてしまう。

(3) 給与

給与水準は、C社勤務の場合には、60歳定年時の5割を保障する。しかし、グループ

会社での勤務となった場合には、5割以下の水準になるケースも出てくる。いずれにしても、継続雇用後における昇給はない。

(4) 賞与

賞与は支給される。支給額の算出方法は、現役社員の賞与の算式である「ベース金額×支給率（一定の算式）」の支給率をちょうど半分にして算出している。

(5) 人事評価

人事評価は実施しているが、現役社員とは、評価シートが異なってくる。きちんと指導できているか、などが評価項目となっている。

5. 改正法とその対応による影響

C社の業界では、過去の不況時に、業界全体で数年にわたり新規採用をせず、ある年代層の社員がおらず技術・技能の伝承がうまくいかないことを経験した。したがって同社は、同じ過去の失敗を繰り返すことのないよう、毎年少しでも新規採用していくことは必要だと考えている。こうした理由から、継続雇用する代わりに、新規採用を抑制するようなことはあり得ないと考えている。

一方、希望者全員が継続雇用となることで、総額人件費は増加していくことを見込んでいる。

6. 今後の課題

実際にもっとも悩ましいと考えているのは継続雇用者の健康や体力の問題である。事故が起きれば重大災害につながる現場でもある。

また、体力仕事であることと、元管理職が部下に指示されるケースなども出てくることから、65歳まで社員のモチベーションが保たれるのかは不安要素である。

D社〔運輸業〕

(実施日：2013年11月26日)

該当する業種	運輸業
該当する正社員規模	1000人以上
現在の定年年齢	65歳
法改正への【対応前】の高齢者雇用確保措置	2010年から定年を65歳に延長
法改正への【対応後】の高齢者雇用確保措置	65歳定年制を継続
主な対応措置	65歳定年導入時に賃金制度、退職金制度を改定
法改正による影響と課題	新規採用の手控えは基本的にはなし。管理監督職から現職復帰（運転士など）にブランクを感じる社員も。役職定年後、従前の業務を継続できない社員への業務の選定が今後の課題

1. 会社の概要

同社の主要事業は鉄道業、バス事業である。鉄道業は、路面電車の運行などである。同社はカンパニー制を採用しており、組織も、経営部門のカンパニー（管理部門）と、電車カンパニー、バスカンパニー等に分かれている。

社員は、経営部門などに勤務する総合職（幹部候補）と事務職、技術職、電車部門に勤務する社員、バス部門に勤務する社員とに大きく分けることができる。平均年齢は約46歳である。

総合職は、いわゆる大卒の幹部候補である。総合職では、「事務」と「技術」とに職掌が分かれている（図表 2-D-1）。総合職の非管理職層の職種・役職¹⁰は、下から「総合職 J」「総合職 S（係長・チーフ）」の2段階となっている。管理職の役職としては、下から「課長・リーダー」「マネジャー」という段階がある。同社はかつて資格制度を運用していたが、現在は係長と管理職を除いて制度を凍結している。

事務職は、各事業所等（営業所等）に勤務する事務作業を担う社員である。「事務職」

¹⁰ 総合職の「総合職 J」、「総合職 S」という段階は、職種という言い方をしているが、給与と対応した社員ランクと解釈した方が理解しやすい。また、D社における「役職」は、管理職層の役職ポストだけに限らない。総合職 S の位置付けの社員でも、係長以上は役職者となり、役職定年制度の対象となる。役職定年制度については本文で後に詳述する。

の人数規模は全社で 100 人以下である。

技術職は、車両の整備や線路の保守・点検などを行う。管理職の下の段階の役職として、上から「主任」、「組長」がある（いずれも非管理職の扱い）。バスの整備を行う社員の多くは出向先に配置されている。

電車部門では、「車掌」、「運転士」、そしてその上に「指導運転士」、「助役」、「主席助役」という職種がある。「車掌」は電車に乗務し、運賃の精算や両替などを行う。「運転士」は電車を運転する。「指導運転士」は運転士から上がっていくポストであり、指導的運転員である。「助役」、「主席助役」は事業所でマネジメント業務を担う。

一方、バス部門（自動車部門）は、「自動車運転士」の上に、「路線組長」、「監督」（現場の監督者）という職種がある。「自動車運転士」はバスの運転士である。「路線組長」は、指導的運転員であり、「監督」は営業所での管理業務を担う。電車とバスの両部門の社員（技術職を除く）だけで、社員全体の 7 割以上を占める。

図表 2-D-1：D社における社員の役職・職種

管理職					
マネジャー					
課長・リーダー					
総合職		一般事務職	技術職	自動車部門乗務系	電車部門乗務系
総合職S(事務・秘術) (=係長・チーフ)		事務職	主任	主任	主任
総合職J(事務・秘術)			組長	監督	主席助役
			技術職	路線組長	助役
				自動車運転士	指導運転士
					電車運転士
					車掌

※聞き取り内容から筆者作成。このなかで、役職定年制における「役職」に該当しないのは、車掌、電車運転士、自動車運転士、技術職の主任・組長以外、事務職、総合職の係長未満。

調査時点までの 2013 年度の新規採用数は（4 月以降の入社者の合計）は 70 人程度となっている。

同社に労働組合はあり、上部団体の産別労組に所属している。

2. 定年引き上げの時期

同社はすでに定年を 60 歳から 65 歳に引き上げている。2009 年 6 月に、新たな賃金制度の導入、退職金制度の見直しとセットで労使合意し（労使協定を締結）、2010 年 1

月から実際の運用を開始した¹¹。

定年延長は、年金支給開始年齢の引き上げとそれに伴う高年齢者雇用安定法改正の流れをにらんで実施したものであるが、新賃金制度への移行により、本給が減額あるいは頭打ちとなる勤続年数の長い正社員に対する救済の意味合いも含まれていた。

なお、65歳定年を協定化した2009年6月1日から、実際の運用がスタートした2010年1月までの間に、旧60歳定年制に基づいて60歳に到達した社員については、定年後に改めて正社員として雇用し直す暫定措置を採った。

3. 65歳定年制の概要

65歳定年制は、職掌にかかわらず、全社員共通の制度となっている。定年退職時期は、誕生日である。なお、定年が60歳の時に運用されていた再雇用制度（シニア社員制度）に基づき再雇用された社員などを含む、いわゆる嘱託社員（以下、「シニア社員」と呼ぶ）が100人弱いる（図表2-D-2）。

シニア社員のほぼ半数は、定年60才時の制度に基づく再雇用者だが、20人程度は60歳を過ぎてから自ら「パートタイム勤務に移りたい」と申請した社員である（詳しくは後述する）。このほかシニア社員には、ある市町村からバス事業を譲渡された際に移ってきた、当時すでに60歳を過ぎて再雇用となっていた社員が含まれる。

（1）60歳以降社員の仕事内容

D社は、65歳に定年を引き上げたと同時に、60歳での「役職定年制」を導入した。ただし、同社での役職定年制は、いわゆる管理職ポストを退くという意味での一般的な役職定年制ではない。「役職」は、管理職ポストだけを指すのではなく、「指導運転士」など、各部門で設定している一定以上の職種のことを意味する。具体的には、電車部門では、「指導運転士」以上の職種、バス部門では「路線組長」以上の職種、技術職なら組長以上の職種、総合職では「係長」以上の職種が、ここでの「役職」に該当する。60歳時点でこうした「役職」に就いていた社員は、いわゆる平の社員に戻ることになる。

例えば、鉄道やバス部門で役職に就いていた社員は、基本的には「運転士」として、運転業務に戻ってもらうことになるが、事務職に職種変更して、現場管理者の補助的な業務やテレホンセンター業務を行う者もいる。技術部門では、技術職に戻ってもらい、車両の整備や電車施設の点検、補修などの業務に携わってもらうことになる。総合職の場合も、60歳に達すれば役職をおりる。

¹¹ 従前の賃金制度は、勤続年数に偏重しており、バブル崩壊以降のベアの低額化の影響でベテランと若手の賃金格差が問題となっていた。また、バス部門の収支改善を主な目的として、2001年から乗務員を契約社員として採用を始めたが、契約社員の数が増えるにしたがい、組合からの契約社員の正社員化の要求が強くなったため、2009年10月から新たな職種別賃金制度を導入し、正社員と契約社員の労働条件を一本化した。

なお、60歳時に、運転士や車掌など役職に就いていなかった社員は、そのまま運転士や車掌を継続する。

事務職については、もともと役職が設定されていないので、個別に決定するが、基本的に同じ職務を継続してもらう。

（2）60歳以降の仕事に関する本人への確認

同社では、各社員に60歳以降の勤務についての希望を確認するため、役職（役職定年制に対応する役職という意味）に就いている社員には、本人が自分の職務についてどんな思いをもっているかを尋ねる。具体的には、60歳になる2～3カ月くらい前に本人に尋ねる。過去に運転士だった人なら、また運転に戻れるか（運転する意思があるか）などである。早くから役職に就き、運転業務のブランクが長い人や、夜間の視力や体力に自信がない社員は、事務職に職種変更して、現場管理者の補助的な業務やテレホンセンター業務を行っている。

（3）65歳までの勤務の実績

65歳定年の運用が開始された2010年1月から調査時点までで、60歳に到達した社員の数は約130人であり、このうちほぼ9割が65歳定年まで通常勤務することを希望した。60歳を過ぎたあるタイミングで依願退職して「シニア社員」として再雇用されることを選んだ社員が4人いた。なお、シニア社員にもならず依願退職する社員もわずかではあるがいる。

シニア社員制度は、65歳定年制が適用されていない60歳以降の社員のための再雇用制度である。シニア社員には、定年を65歳に引き上げる前の再雇用制度で再雇用となった社員と、65歳定年導入以降に自ら希望してシニア社員となった社員、そして、事業譲渡により元々、再雇用者の身分でD社に転籍してきた者とがいる。

シニア社員の勤務時間は、フルタイムとパートタイムの両方が用意されているが、パートタイムについては運転士しか選択できない。2010年の定年延長以降は、実際には、シニア社員のフルタイムでの採用は凍結しており、運転士のパート・シニア社員の採用しか認めていない。現在のシニア社員は100人程度いるが、8割は運転士のパート・シニアが占めている。

（4）勤務日数・時間

同社社員の勤務体系をみていくと、運転士・車掌は4週150時間を基準とする1カ月単位の変形労働時間制で、出退勤時刻は勤務循環表による。技術職は出向先において、自動車の整備の仕事に就く社員が9時～17時30分（所定労働時間7時間30分）で、電車施設の点検、補修等に就く社員が8時30分～17時30分もしくは、9時～18時（所

定労働時間 8 時間) となっている。事務職は所定労働時間 8 時間が基本で、9 時～18 時が基本である。60 歳以降もこれらの勤務体系は変わらない。

参考までにパート・シニア社員の運転士の勤務体系をみていくと、労働時間は正社員のおおむね 4 分の 3 になるので、週 28 時間を基本とする変形制となる。時間が短くなるか、日数が少なくなるかについては、受け持つ路線によって異なってくる。例えば、一日に何便もないような路線では、1 日勤務が前提となり、便数が多いエリアでは、ラッシュアワーの便数が多い時間帯だけを担当することも可能となる(例えば、朝番だと、6 時とか 6 時 30 分から 9 時 30 分とか 10 時 30 分までというような勤務ができる)。

(5) 車掌のパート・シニア社員への追加

2013 年 11 月、同社は労働組合と車掌もパート・シニア社員の対象に含めることで合意した。実施日は未定である。D 社では、もともと 2 年ほど前から、1 日 8 時間勤務の正社員だけでなく、必要な時期には「短時間正社員」に移れるような多様な人事制度を検討することを労使確認しているが、今回、組合側がその一環として車掌のパート・シニア化を要求してきた。行く行くは正社員でもパート勤務ができるような制度をめざしており、2013 年 11 月 21 日付の労働協約改定に関する回答書(本調査後の 2013 年 12 月 19 日に労使協定を締結)のなかでも、会社として短時間正社員制度をめざすということが記載されている。

図表 2-D-2 : 65 歳定年制と社員区分

社員区分 (60 歳まで)	社員区分 (60 歳～65 歳定年)	勤務形態・処遇
正社員として勤務	<ul style="list-style-type: none"> ○通常のケース (正社員のま ま) そのまま 65 歳まで勤務。65 歳で定年退職 	<ul style="list-style-type: none"> ・「役職定年制」により、60 歳以降は役職 (管理職と同 一ではない) を外れる ・所属部門は同じ。電車、バ ス部門では運転士に戻るこ とも ・給与は 60 歳時点の 8 割水準 になる
	<ul style="list-style-type: none"> ○シニア社員 (1 年ごとに契約 更新) ・65 歳定年導入前の 60 歳定年 時に再雇用社員となった者。 ・65 歳定年導入後に、自ら申 し出てシニア社員となるケ ース ・市町村から譲渡されたバス部 門でもともと再雇用社員と なっていた者 	<ul style="list-style-type: none"> ・フルタイム勤務 ・新規の採用は行っていない ・月給 17 万円
	<ul style="list-style-type: none"> ○パート・シニア社員(1 年ごと に契約更新) シニア社員で、パートタイム 勤務を希望した者 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働時間は、フルタイムの ほぼ 4 分の 3 (週 28 時間労 働) ・運転士しか認めていない。 車掌も認めることを 2013 年に労使合意済み ・時給 1300 円

(6) 給与

60 歳以降の社員の給与についてみる前に、同社の社員全体の給与体系がどのようになっているかを理解する必要があるため、以下解説する。

同社では、職種ごとに、給与に直結するランクが数階層で設定されており、そのランクに対応して賃金水準の上限と下限がある賃金レンジが設定されている。レンジのなかは、10 の号俸があり、号俸別に額が決められている。

毎年、レンジのなかでの号俸が上がることにより、社員の給与が上がっていくわけだ

が、そこに個人評価は反映されない。毎年の会社の業績等を勘案して、会社が昇給額を決める（何段階号俸をあげるか）。個人評価の反映先は賞与だけである。

ランクの数は、車掌なら3ランク、運転士のなかには6ランク、指導運転士・路線組長は3ランク、助役・監督は2ランク、主任は2ランクあり、それぞれランクごとに10号俸の賃金レンジが設定されている。なお、各ランク間で、賃金レンジの重なりはない。技術職の場合、ランクはもっとも細かく9段階で、事務職は6段階に分かれている。このランクに対応した賃金項目のほかに、「加算給」があり、両者を合わせて「本給」としている。

総合職の場合、非管理職層では、J1～J5、S1～S4という9段階のランクが設定されており、Sが係長級以上のランクとなっている。ランク内はやはり10号俸の賃金レンジとなっている。総合職はこれに、「加算給」だけでなく、「職務給」も加わる。「職務給」は、ランクと個々人の評価のマトリックスで賃金テーブルが設定されている。

一方、管理職は、総合職であれば、課長クラスならいくら、部長クラスならいくら、と役職レベルごとにシングルレートで本給額が決まっている。これに加え、人事評価にもとづき額が変動する「職務給」がある（5段階）。

（7）60歳以降の社員の給与

60歳以降になると、「本給」の水準が、60歳到達時の水準の8割となる。ただし、8掛けになるとはいえ、減額された本給額が、当てはまる職種ランクに対応する本給額のレンジの下限を下回らないようにするルールを設けている。例えば、車掌で60歳に到達した社員がいたとして、8割の水準が車掌ランクの賃金レンジの下限を下回った場合は、給与額はその下限の額となる。

また、60歳以降になると、「本給」での昇給はなくなる。

参考までにパート・シニア（運転士）の給与をみると、時給1300円である。賞与のかわりに「奨励金」として年間40万円（20万円の2回）を支給している。

フルタイムのシニア社員（運転士のケース）は、17万円の月給制である。奨励金はパートと同様で年間40万円である。シニア社員には人事考課は行っていない。よって、査定で奨励金が増えることはない。シニア社員にはこのほか、退職慰労金があり、毎月3万円ずつを会社が積みあげ、退職時に支払っている。

（8）60歳以降の社員の賞与

賞与については、60歳以降も支給額等に変更となる点はない。

（9）60歳以降の社員の人事評価

人事評価の方法も60歳以前と変わりはない。年2回査定を行っており、総合職につ

いては、「職務給」を洗いかえるために年1回査定を実施している。

(10) 退職金制度の見直し

65歳定年と同時に、退職金制度を見直し、社員全員、新しい制度に移行している。新制度は、在職期間の長さに応じて金額が増え、勤続年数によってさらに金額が上乘せされていく制度である。移行方法は、移行時点の旧退職金制度における額を移行時に確定させ、それ以降は、新制度に基づいた額を旧制度における確定額の上に積み立てる形とした。合算額が65歳時点で支払われる。

4. 定年引き上げによる影響

ここまでに於いて、定年引き上げのデメリットは特に感じられないとしている。定年延長と同時に改定された賃金制度では、新制度における賃金レンジ上限を超えてしまった社員の賃金については10年かけて水準を落とすことにしたが、調整手当を設ける配慮も行っている¹²。

65歳まで働けるとの安心感からか、60歳以降社員の働きぶりが落ちるといった現象はみられない。

若年社員への影響については、役職定年制が導入されたことで、新陳代謝が維持されたことから影響はない。

新規採用への影響については、たしかに、65歳定年の導入直後は、電車部門の車掌の採用はしばらく実施しなかったが、それ以外の職種で手控えるようなことはしていない¹³。

総額人件費については、瞬間的に上がった事実はあるが、新賃金制度によって、各職種でランクにおける賃金上限が設定され、長期的には実在者の賃金水準は下がっていくことが予想される。社員の自然減もあり、将来的には人件費は落ちていくとの目算がある。

¹² 新賃金制度に移行した際に、新制度の賃金テーブルに当てはめると、レンジの上限を飛び出してしまう社員については、上限額の上に暫定号俸テーブルを設定して、対応している（そのかわり昇給はさせない）。暫定号俸は2018年度までの運用となっている。また、賃金水準は地場水準よりも、もともと高めに設定されている。

¹³ バス運転士では、市町村からの事業譲渡があり、むしろ中途採用を相当行った。事務職も元々少数採用なので影響はない。

5. 今後の課題

役職定年制の導入により、役職に就いていた社員は 60 歳以降、各部門での非役職業務に移ることになる。具体的には、電車部門では、電車の運転業務に戻ることになり、また、バス部門では、バスの運転業務に戻ることになる。管理職は、管理職を外れ、いち一般社員としての業務に戻る。しかし、なかには、こうした所属部門の従前の業務に戻れない社員もおり、そうした社員に対して、どのような業務を選定し、アサインするかが、今後の課題と言える。

例えば、運転業務では、しばらくの間、事業所の監督者（役職）をしていたため運転のブランクがあり、視力や体力の衰えから、他業務を希望する者もいる。現在は、事務職の業務をあてがうケースがあるが、今後、こうした社員が増えてきた際の対応を考える必要が出てくる¹⁴。

一方、職場によっては、人員構成上、役職者（監督者）として続けて勤務してもらっても問題が出ない現場もあり、かつ、また実態として、監督者の補助に限りなく近い仕事をやっている元役職社員がいるケースもある。今後どこまで役職定年制を厳密に運用していくかも、整理が必要になってくる可能性はありと人事部門では考えている。

¹⁴ D社では、電車部門では人員構成に歪みがあり、現在のところは 60 歳到達者が少ないが、3～4 年たつと到達者が出てくる見込みである。3～4 年後に 60 歳到達する社員はみな、現在は事業所の監督者（役職者）クラスになっており、運転のブランクがある。

E社〔サービス業〕

(実施日：2013年11月27日)

該当する業種	サービス業（一般廃棄物処理）
該当する正社員規模	500人以上 1000人未満
現在の定年年齢	60歳
法改正への【対応前】の高齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 対象者の限定基準あり。実際にはよほどのことがない限り希望者を再雇用していた
法改正への【対応後】の高齢者雇用確保措置	「再雇用制度」（経過措置を利用） ・「班長」などの役職は退くが、仕事内容は変わらず ・フルタイム勤務で、現役と一緒に交代勤務 ・賃金は定年前の6割
法改正による影響と課題	採用は中途採用かつ補充が中心で、新規採用に直接の影響はない。歪な人員構成により総額人件費の上昇が見込まれる点や、職種転換に備えての教育訓練体制の整備が課題

1. 会社の概要

E社の主な事業は、一般廃棄物の高温溶融処理施設や焼却施設の操業・維持管理である。顧客の多くは市町村であり、一般的な事業のケースでは、市町村からの委託を受けて、市町村が保有する溶融処理施設の操業や維持管理を同社の社員が受け持つ。同社は、溶融処理施設を自社では持っていない。そのため、会社として持っている財産といえば、社が保有する技術とそれを支える社員だけということになる。

同社は、系列としては鉄鋼メーカー系列であり、1990年代の設立当初は製鉄所勤務経験者を社員として多く受け入れていた。当初は、溶融処理施設の操業だけを事業としていたが、現在は、施設の操業だけでなく、処理炉の点検や保守・管理などもあわせて一貫したサービスを提供しており、また、そこを自社の強みとして顧客への営業でアピールしている¹⁵。

社員の平均年齢は約39歳である。請け負っている処理施設は全国に点在するが、社員数は1000人を少し下回る。

¹⁵ 市町村にとっても、溶融処理の契約と施設維持・管理の契約が一本で済むので、結果的に安上がりになるのだという。

社員構成は、大きくは「事務職」、「技術職」、「技能職」に分かれる。「事務職」は、いわゆる総合職（大卒など）と、一般職である事務職であり、社員数全体での割合は10%弱である。一般事務職は、各事業所（処理施設）に勤務する事務員で、女性が多い。「技術職」は全体の1割程度であり、操業データをもとにより良い操業のための解析・指導等の操業解析業務や設備技術業務における工事計画の立案・施行監督などをする社員である。技術職には、大卒、大学院卒のほかに、高卒の社員も含まれる。もっとも人数が多いのが「技能職」で、各事業所で実際の施設の操業や、点検・整備を担う。

同社では、社員の採用は中途採用が中心となっている。大卒以上が中心の「総合職」では新卒採用を基本としているが、「技能職」については各事業所で欠員が出た時に採用を行うためである。

2012年度1年間での新規採用数は、新規学卒採用と中途採用を合わせて100人程度であった。そのうち7割は欠員補充のための採用であった。中途採用される技能職は、電気、機械などの工事資格を保有する者が中心である。

中途採用するのは、通常は30歳前半層が多いが、60歳を超えている人が中途採用されることもある。なお、同社には70歳以上になっても働いている社員がいる。

同社に労働組合はない。

2. 定年制

定年は60歳で、全職種共通の制度である。退職時期は、年2回設定されており、各半期末（3月末と9月末）である。誕生日の前日が含まれる半期末が退職日となる。例えば、4月1日生まれの場合は、3月末で退職となる。4月2日生まれなら9月末となる。

2012年度の1年間では、30人弱が定年を迎え、7割以上の定年社員が再雇用制度での継続雇用を希望した。継続雇用を希望しなかった社員は、免許や資格を保有しており他の会社からオファーがあった人や、健康・体力面できついと自ら断念した人などである。

後に詳述する再雇用制度にもとづいて現在在籍している再雇用社員は100人以上いる。関連会社が継続雇用先となっている社員もいるが、そうした社員は現役中にその会社に出向し、そのまま出向先で60歳定年を迎えた場合が多い。

3. 法改正への【対応前】の継続雇用制度

同社はもともと再雇用制度を導入していたが、法改正に対応する前は、対象者を限定する基準を設定していた（基準としては7項目を設定）。

基準の第1は健康面である。高温に達する処理炉まわりの仕事になるため、健康面は

とくに重視されている。第2は、安全行動ができていないか。第3は、協調して仕事ができるかで、第4は、コンプライアンス遵守ができていないかである。第5は技術水準を満たしているかで、定年前の直近1年の人事考課で標準を下回る評価があつてはいけない。6項目めは後輩の育成をしているかで、最後が、5年以内に懲戒歴がないかどうかとなっている。

ただし、これら7つのなかで、基準を満たさない項目があつたとしても、会社が要員状況から必要と判断すれば採用する。これまでの実績では、現実的には、よほどのことがない限り希望者は再雇用されていた。旧制度では、再雇用を希望する人の割合は8~9割であつた。

4. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

同社は法改正に対応するため、2013年4月1日付けで、希望者全員を対象とする制度に改定した（改正法に基づく経過措置は活用）。同社では、再雇用された社員は「シニア社員」と呼んでいる。シニア社員は1年契約で、65歳まで毎年、契約を更新していく。

（1）仕事内容

シニア社員がどのような仕事をするかについては、制度の枠組みとしては、会社から提示することとしている。ただ、実際には、本人の希望も聞いて、定年前に従事していた仕事に就いてもらうケースが多い。

なお、同社においてメインの業務となる事業所（処理施設）での仕事は、細かなところはマニュアル化されておらず、長年の経験がものを言う仕事であるため¹⁶、シニア社員には、定年前と同じ仕事を継続してもらった方が会社にとっても都合がよい。

こうしたことから、もし、定年時にシニア社員となった後、「違う仕事をしたい」と言われた場合は対応に困ることになるが、定年前と同じ仕事をやりたくないという社員は多くない。

（2）役職

シニア社員となると、仕事内容は定年前と変わらないものの、役職を降りて後進に道を譲ってもらうことが多い。

なお、事業所（処理施設）の一般的な体制を説明すると、所長、副所長がおり、その下に、実際の炉の操業を行う4つの班が置かれる。所長と副所長は管理職である。所長は本社との調整や対外的な仕事をこなす。副所長が事業所内のマネジメントを実質的に

¹⁶ 同社は、賃金に年齢給要素を取り入れているが、それはこうした仕事の特性からである。賃金制度については（4）給与の項で後述する。

こなす。機械や電気のメンテナンスの専門職を設置している事業所もある。

(3) 勤務体系

シニア社員となっても、通常は定年前と変わらず、班の一員となって働く。炉の操業は24時間体制であり、1日2交代制である。班は4組あることから、朝～夜勤務（朝番）の班は朝8時から夜8時まで勤務し、夜～朝勤務（夜番）の班は夜8時～翌日朝8時まで勤務する。朝番の班は、勤務日の翌日の夜番に入り、夜番の班は、勤務終了日の翌々日の朝番に入る。

(4) 給与

給与は、シニア社員は「基本給」部分が定年時の6割程度の水準となる。班長と副班長の役職を継続した場合は、「基本給」とは別に、職務手当が現役時代と同じように支給される。

住宅手当などの諸手当は、シニア社員となっても現役社員と同様に支給される。手当も含めた給与総額でみると、その水準は定年時の7割程度となる。

なお、所長などの管理職のまま定年を迎え、シニア社員となった場合の給与は、会社との個別の相談で決まる。現実的にはおおよそ現役時の8割程度の水準となっている。

E社の資格制度は、非管理職層では7つの資格が設けられている。技能職では、最上位の資格が「班長」で、2番目が「副班長」である。

資格ごとに、賃金の号俸が設定されており、評価結果に応じて、賃金号俸が上がっていくという仕組みである（1号俸からスタート）。評価は8段階で、最大10号俸アップする（最低評価でも号俸ダウンはない）。事業所の作業では、経験がものを言う仕事であるため、最低評価だったとしても、1年分の成長があったという考え方がある。

資格と実際の職位がきちんと対応しているかということ、非管理職の場合はそうってはいない。職位は低いのに、資格が高い社員も存在する。

班長や副班長へのポストの昇格は、通常は、会社が本人の力量を見て、「やってみませんか」とオファーする。ただ、各事業所には、班長ポストは、4人しかできない（4班なので）ことから、勤続年数が長いからといって自動的に昇格できるという訳ではない。

一方、管理職は、これらとは異なった資格制度、賃金制度となっている。賃金では、毎年、年間給与を決めるやり方を採用している。具体的には、管理職等級ごとにある程度、年間給与額をあらかじめ定めており、評価結果により変動する仕組みである。

E社の賃金制度では、50歳をすぎると、昇給幅が小さくなるようになっている。具体的には、評価結果に応じて上がる号俸数が、一律に抑制される。これにより、低い評価だと昇給しなくなる。

55歳になると、さらに評価結果に応じた号俸数が抑制され、今度は一定以下の評価結

果だと号俸マイナス（降給）になる。

（５）賞与

賞与は、シニア社員にも支給されている。算式は定年前と変わらず、半期ごとに「基本給×定率（1.4～2.2）×人事評価」の算式で計算する。

（６）人事評価

人事評価の方法は定年前と変わらず、評価シートも定年前社員と同じものを使用する。なお、評価は、半期ごとに仕事ぶりを評価し、半期ごとの評価結果を賞与に反映させる仕組みとなっている。

（７）昇給

シニア社員にも昇給は行われる。昇給幅は1年間の評価（半期評価の積み上げ）を反映している。

5. 法改正による影響

直接の影響は特にない。採用については、中途採用かつ補充が中心であり、新卒採用は総合職の採用に限っているという同社の状況から法改正が影響を及ぼすということはない。むしろ、新卒採用では応募者が少なく、同社は頭を悩ませている。

社員のモチベーションについては、総じて、親会社のブランドもあり帰属意識が高く、仕事の性質から公益の仕事をしているという意識が高い社員が多い。

6. 今後の課題

（１）人件費の増加

E社では、そもそも人員構成がいびつであるという課題を抱えている。事業所の所長クラスなどの管理職の多くが60歳近くに集中しており、40歳～50歳前半層が少ない。また、30歳前後にもう1つの人員の山があり、人件費原資の内転がうまくいかなくなっている（総額人件費が増えることが確実である）。そのため、労使協議会で、賃金制度について見直しに向けた検討が必要である旨をすでに伝えている。

ただ、その一方で、これまでのシニア社員は在職老齢年金が出て、高年齢雇用継続給付もあることから賃金水準は定年前の6割としていたが、今後のシニア社員について、それで構わないのかは検討が必要となっている。

(2) 社員の能力開発

これまでは、シニア社員には現役時代と同じ仕事をしてもらおうとともに、後輩の指導を頼んできた。旧再雇用制度では、万が一、それができないと会社が判断した時は、再雇用しないことも可能だったが、今後は、現在の仕事ができない場合でも、他の仕事を任せなくてはいけない状況も出てくることが予想される。そのため、職種転換のための教育訓練体制の整備と、現役時代からの社員の「多能化」も必要と人事サイドでは考えている。

(3) 職場の安全確保

社員の年齢構成が高いということもあり、健康診断での有所見率は高い。また、現場の室内温度が高く、かつ危険な職場であることから、社員の安全対策も重要な施策の1つと同社では考えている。

F社〔建設業〕

(実施日：2013年11月28日)

該当する業種	建設業
該当する正社員規模	1000人以上
現在の定年年齢	60歳
法改正への【対応前】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 成績が標準以上など、対象者の限定基準あり。実際にはほとんどの人が基準をクリアし、ほぼ希望者全員が再雇用されていた
法改正への【対応後】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」(経過措置を利用) 定年前の仕事を継続し、適材適所で役職も継続
主な対応措置	58歳での昇給停止を廃止
法改正による影響と課題	繁忙期で人が足りない状況であり、新規採用に影響はない。62歳での再度の賃金低下措置の取り扱いや、年金が65歳支給となった場合の処遇について(中期的課題)が課題

1. 会社の概要

同社は、国内、海外での建設事業、不動産事業などを手がける。売上高(2012年度)の5割以上は国内建築事業からとなっている。事業部門別の社員数でも、国内建築事業がもっとも多くなっており、全体の半数以上を占め、国内土木部門の社員割合が2割強となっている。

社員の内訳をみると、事務系と技術系の比率はほぼ2対8である。職種で分けると、土木、建築、設備、機電、事務の5つがある。事務以外の4職種が、建築物などの施工管理にかかわる同社においてメインとなる仕事である。なお、建設関係といっても、同社には施工管理者などのいわゆるホワイトカラーの仕事をする社員しかおらず、現場での作業は協力会社に外注している。社員の平均年齢は約42歳である。

2013年度の新規採用は、新卒が220人程度で、中途採用は20人程度(2013年7月末までの3カ月間で)となっている。建設業は、現在は繁忙期であり、特に労働市場全体で施工管理者が不足気味であることもあり、中途採用者の中心は施工管理者である。

新卒採用は大卒以上の採用が中心だが、高卒も毎年、若干名ではあるが採用している。なお、同社では、学歴の違いは人事制度上スタートする「職級」が異なるというだけであり、職種が異なってくるようなことはない（職級制度については後述する）。

同社はエリア勤務制度を導入しており、社員は「全国型」と「拠点型」とに分かれる。「拠点型」とは、勤務地が限定されたいわゆるエリア限定社員である。

同社に労働組合はあり、上部団体である産別組織には加盟していない。

2. 定年制

同社の定年年齢は 60 歳で、職種によって定年年齢が異なるようなことはなく、全社員一律の制度となっている。定年退職時期は、「満 60 歳を迎える日」で、つまり誕生日である。

継続雇用制度としては「再雇用制度」を導入しており（制度内容については後述する）、現時点で在籍する継続雇用者数は 700 人を超える規模である。最近では、毎年 200 人以上の継続雇用が新規に発生している。2012 年度に定年退職となった社員のうち、継続雇用となった人の割合は約 80% である。なお、グループ内の他の会社で継続雇用されているのは、継続雇用者全体の約 6% である。定年後の再雇用を希望するかどうかについては、定年退職の半年前に本人に尋ねている。

3. 法改正への【対応前】の継続雇用制度

同社は法改正前から、「再雇用制度」を導入している。もともと同社の再雇用制度には、①成績が標準以上であること、②健康であること、という 2 つの基準があったものの、標準的な成績の基準を満たさないという社員はほとんどいない状況であり、健康面で問題がなければ実質的に希望者全員が再雇用される運用となっていた。

定年に到達した社員に占める再雇用を希望する社員の割合も、法改正前から 8 割程度であった。

4. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

F 社は、法改正に対応するために 4 月 1 日付けで制度を改定し、希望者全員を再雇用する制度内容となったが、経過措置は利用している。

同社の再雇用社員の呼称は「シニア職員」である。シニア職員は、雇用契約が 1 年契約で、65 歳になるまで更新する。経過措置を利用していることから、年金受給開始年齢に入っている以前からのシニア職員は、契約更新時に基準に照らし合わせ、基準に至ら

なければ更新されない。

なお、シニア職員となって、勤務先がグループ会社になっている人の割合は、現在は全体の 6%である。再雇用制度の導入当初は、勤務先がグループ会社となった場合は転籍させていた。しかし、F社とグループ会社で処遇が異なるなかで、同じF社の定年退職者であるのに、定年後の処遇内容が異なるのはバランスを欠くという理由から、現在はグループ会社が勤務先となる場合はF社の社員として出向させることとし、勤務先で処遇に差が出ないようにしている（処遇はF社の制度にしたがい、かつ、出向であるため本人に給与を支払うのもF社）。

（1）仕事内容

シニア職員は、多くの者が定年時と同じ仕事をする¹⁷。再雇用制度を導入した頃は、シニア職員の仕事内容について様々な観点から検討していたが、ホワイトカラー職場ということもあり、実際に定年になったからといって違う仕事を用意することは難しく、加えて、業種特性から先輩をうやまう社内風土があったり、チームワークが保てないと仕事が成り立たない事情などから、最終的にほとんどの者が定年時と同じ職場で働くのが実態となっている。

技術系社員を例にとると、社員の仕事は基本的に建設現場での施工管理や設計業務、営業業務である¹⁸。一方、事務系社員の場合は、各事業分野の事務業務（総務や経理など）を継続する。

参考までに、工事現場における人員体制の通常の場合をみていくと、工事現場はプロジェクト単位でつくられる。各事業所で受注してきた仕事について、各現場で立ち上げられる工事事務所で施工していくことになる。工事事務所に社員が配属され、チームがつくられる。チーム内の体制は、上から、所長、副所長、工事長、主任、一般社員という序列で、所長に部長クラス、工事長に課長クラスの社員が就くケースが多いという。なお、事業所は、工事が始まれば、工事施工の総括的な管理（施工管理支援を含む）や工事の損益の把握など、受注から完成までの一連の後方業務を担う。

なお、同社は海外展開にも積極的であり、60歳以降になっても、海外で活躍する社員はいる。海外の事業のプロのような社員もいるが、全社で海外駐在している社員数は200人程度とそれほど大きくないことから、シニア職員が特に海外要員として意識されていないことはない。

¹⁷ 2006年から再雇用制度を運用し、現在はもう60歳以上の社員が職場にいることに違和感がなくなっているという。

¹⁸ 技術系社員の場合、建築と土木の事業部門間での異動があるかという点、ほとんどないと言う。専門知識などの点から、建築・設備の施工管理者は建築・設備の分野だけ、土木の施工管理者は土木だけしかできないという。大学での専攻していた専門科目によって、入社当初から配属される事業部門が決まってくるのが普通のケースである。

(2) 役職

同社はもともと管理職比率が高く、結果的に、60歳到達時には多くの社員が管理職となっている。そういったことや、適材適所で人材を配置することを重視している点から、役職者が60歳になってシニア職員になったとしても、通常は就いていた役職を継続する。同社には役職定年制はない。

工事現場で所長を務めていた社員が、60歳に到達するケースでは、現在はほとんどの人がシニア職員として所長ポストを継続している。ただし、給与は定年前とは変わってくる（給与については後述する）。これは、定年前か後かにかかわらず、適材適所で人員を配置していくと結果的に所長を継続させる結果となっただけであり、60歳や62歳になったからといって、社員の体力面では何ら問題はなく、むしろベテランの経験や培ったマネジメント力は代え難いものがあると同社では考えている。急に人を入れ替えるほうが、むしろマイナス影響が大きい。

事務系社員についても、基本的に60歳になったからといって仕事や役職を変えることはしていない。シニア職員として、本社の部長をしている人もいる¹⁹。営業でも、一担当部長として仕事を継続するケースもあり、あくまで個人の資質に応じて配置するのが基本である。

(3) 勤務日数・時間

シニア職員の勤務体系は、現役社員と同じフルタイム勤務である。社員が短時間や短日数を希望してきても、フルタイム以外の勤務は認めない。

(4) 人事評価

シニア職員の人事評価は、現役社員の評価方法と同様である。現役社員の評価方法は、半期に一度、人事評価を行い、評価結果は、給与、賞与、昇進に反映させる（シニア職員には昇進はないが）。賞与には各半期の評価結果を反映し、昇給には1年間の評価結果を反映させる。昇進には、数年間の評価結果を積み上げたもので反映する。

評価のウェイトは、半期で実績が表れるような仕事（業界）ではないので、結果よりも過程を重視した内容になっている。この点はシニア職員も変わらない。

(5) 給与

シニア職員の給与は、定年前のほぼ7割になるように設定しており、旧再雇用制度の運用時には社員にも公表していなかったが、法改正後の新制度となってからは給与テーブルを公開した。シニア職員の給与は、定年前の職級と成績により設定される。

¹⁹ 事務系社員の場合、常設の部長ポストを60歳を超えてもそのまま続けてもらうかといったら、経営戦略としての人事配置上、微妙なところがあるという（技術系社員とは運用が若干異なる面はある）。

同社の職級制度について説明すると、定年前の職員のランクについて職級で決めている。職級は8級からスタートし、1級まで設定されている。4級より上が管理職である。

シニア職員の給与は、定年到達時に在籍していた職級でベース賃金が決まり（これが「本給」となる）、評価による成績に応じて変動する賃金をこれに加える（この部分を「実績給」という）。

この「本給」と「実績給」、そして役職に就いた場合に支給される「職務給」（6ランクに分かれる）をすべてあわせると、ほぼ7割の水準になる。

（6）賞与

シニア職員にも賞与を支給している。半期で1カ月を少し超えた程度の水準をベースとし、成績に応じてベース額が変動する（なお、現役社員の半期の基本月数は2カ月程度）。よい成績であれば、半期で1.5カ月分をもらうことも可能な制度となっている。

（7）その他の労働条件

手当では住宅手当など一部、不支給となるものもある。保有する有給休暇は、定年後も引き継がれる。福利厚生も現役時と基本的に変わらない。

5. 改正法に対応するために実施した諸施策

2012年度まで、58歳以降は昇給しない制度になっていたが、2013年度から昇給できるようにした。ただ、58歳になって急に成績が良くなるという訳でもないことから、この制度改定によって、58歳以降で大きく給与額が変わってくるという訳ではない。

現在、さらにシニア職員の賃金制度の見直しを検討中である。現在の制度では、62歳時点で賃金水準がもう一度下がる仕組みとなっている。60歳で7割水準となり、さらに水準が下がるとなると、社員のモチベーションの観点から課題もあると人事サイドでは感じており、62歳での減額について見直したいと考えている。

6. 法改正への対応による影響

総額人件費の観点からみると、同社の場合は、法改正の前から実質的に希望者全員が継続雇用されており、法改正後の新制度になったからといって、総額人件費が以前に比べて大幅にアップしたという実態はない。「団塊の世代」は、シニア職員からもほぼ退職して抜けており、今後15年ぐらいのシニア職員数は一定で推移すると同社では予測している。

新規採用との関係についても、同社のケースではむしろ繁忙期で人が足りない状況で

あり、影響はない。現在は人手不足から、65歳でシニア職員を終えたあとも、契約社員に身分を変更して勤務している社員がおり、70歳を超えても活躍している人がごくまれにだがいる²⁰。現在、65歳でシニア職員になった時点で、会社の方から残留要請をした社員は50人以上にのぼるといふ。

7. 今後の課題

今後、年金支給開始年齢が完全に65歳になった際に、シニア職員の賃金など処遇をどうすべきかについては検討課題になると同社では考えている。例えば、引き続き、60歳で賃金水準が落ちるといふ設計がいいのか、現役時代から賃金カーブをもっとなだらかにすべきかなど、60歳以降の家計支出も考慮したうえで議論する必要が出てくるとしている。

65歳定年への移行の可能性については、社内でまったく議論していない訳ではないが、これまでの再雇用制度において、基準をクリアできない社員が少数ながら実際にいた点などを踏まえて考えなければならないというのが人事のスタンスである。

また、F社には役職定年制度がないことから、65歳までのシニア職員が活躍すれば、60歳以下の社員が役職に就く時期（年齢）が序々に遅くなっていく可能性があるともみている。

²⁰ 施工管理者には、特別に能力が高い「その道のプロ」みたいな人もいるのだという。

G社〔サービス業〕

(実施日：2013年12月10日)

該当する業種	サービス業（ビルメンテナンス）
該当する正社員規模	300人以上 500人未満
現在の定年年齢	60歳（一部社員は65歳）
法改正への【対応前】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 成績など一般的な内容の基準を設定。近年では、成績で基準をクリアできない社員はいない
法改正への【対応後】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」（経過措置を利用） ・定年前の仕事を継続 ・賃金は15%ダウン ・60歳に近い年で採用した社員は、65歳定年の別の社員区分で採用
法改正による影響と課題	高年齢社員が圧倒的に多く、もともと高年齢社員が活躍している会社。課題は人件費増大より、むしろ採用難。メンタルヘルス不調者への対応も懸念

1. 会社の概要

G社の事業部門としては、「建築事業」、「ビルメンテナンス事業」、「営業」があり、ビルメンテナンス事業がその中心である。社員もビルメンテナンス事業に所属する者が全体の6割以上を占める。

社員を職種別にみると、事務職＝約16%、技術職＝約9%、設備（現場となるビルに勤務）＝約30%、清掃（現場となる建物での清掃）＝約30%、現場勤務の設備・清掃以外の業務＝約15%という内訳である。空調管理など、まさにビルメンテナンスを担うのが「設備」の社員、建物の掃除業務を行うのが「清掃」の社員であり、この両職種の社員が基本的にビルメンテナンス事業を支える人材である。なお、「技術職」は建築事業における工事監督者が多くを占め、若干ビルメンテナンス事業に携わる社員（技術指導役など）も含む²¹。また、現場勤務の設備・清掃以外の業務の社員とは、警備や駐車場管

²¹ G社は銀行の子会社であり、銀行支店の改装工事などを請け負うことが多い。実際に工事を行う部署は持

理を仕事とする社員をさす²²。

同社の社員構成の特徴は、多くを高年齢者が占めていることである。同社の社員の平均年齢は約 58 歳である。年齢分布をみると、60 歳以上の社員が全体の 54% を占め、50 歳以上比率は 84% である。41 歳以下の社員は 20 人程度しかいない。

ビルメンテナンス事業だけでいえば、平均年齢は 60 歳であり、65 歳以上の社員はほとんどが同事業に所属する。こうした年齢構成から、同社における喫緊の課題は、高年齢者雇用というよりは、若年者を中心とした人材の採用（獲得）となっている。

2012 年度（2013 年 3 月末までの 1 年間）における新規採用数は 80 人程度であったが、ここに新卒採用は含まれていない（第 2 新卒も含めて）。すべてが中途採用であり、退職者の補充としての採用であった²³。

同社では、自己都合で退職する者も多い。ビルメンテナンス事業では、年間で 50 人以上の社員が入れ替わっていることになる。高年齢社員が自己都合で退職するケースでは、本人の健康問題を理由とするケースも多いが、最近は親の介護といった理由も増えている。

2. 定年制

定年年齢は一部の社員（「専任職」）を除き 60 歳である。定年退職時期は、誕生日の属する月の月末である。

同社の社員区分には、「社員」、「専任職」、そして、定年後の「再雇用制度」で継続雇用となった社員の区分として「嘱託」と「パート」（一般的なパート職もある）がある。

図表 2-G G社の社員区分

正社員		有期契約の社員	
社員	専任職	嘱託	パート
いわゆる通常の正社員。定年は 60 歳	正社員で、定年は 65 歳とするが、退職金はない。60 歳近くになって入社してくる人のための社員区分	60 歳で定年退職となった後、再雇用制度で継続雇用となったフルタイム勤務の元「社員」	60 歳で定年退職となった後、再雇用制度で継続雇用となったパートタイム勤務の元「社員」

っていないので、下請け（外注先）を現場で指示するのが建築事業の社員の仕事となる（施工管理）。ゼネコンの退職間近の社員や OB を受け入れることも多い。

²² 銀行の駐車場管理などを請け負うことが多い。

²³ 設備業務に就く社員であれば、入社時に電気関係の資格や技術が必要となる。清掃の業務では、資格などは特に必要としない。

「社員」は、いわゆる一般的な正社員の区分であり、この社員区分の定年が 60 歳である。

「専任職」も正社員の雇用区分であるが、定年が 65 歳である点が「社員」と異なる。同社が正社員を採用する場合、普通は「社員」として採用するのだが、60 歳に近い年齢で入社してくる社員も珍しくない（むしろビルメンテナンスではそうしたケースが一般的である）。そうした高年齢社員に、60 歳定年を当てはめると、定年まで働くことができる勤続年数が短くなってしまい、定年までに稼得できる収入が少なくなってしまふ。また、退職金を制度に基づいて計算しても、在籍年数が短いために、たいした金額にならない。さらに、もし 60 歳定年後の再雇用制度を適用させてしまうと、「嘱託」の給与水準になってしまうことから、賃金低下を受けなくてはならないことになるなど、不利が重なる。そこで同社では、高年齢者を途中で採用する場合、「専任職」という別の社員区分で雇い入れることを考案し、65 歳まで、「社員」としての待遇を保障することにした。そのかわり、「社員」と違って退職金は支給されない。賃金は、「社員」と変わらず、他の労働条件も「社員」と同様である。

採用時に「社員」となるか、「専任職」となるかは、社員側が選択するのではなく、採用時に会社側が、ケースに応じてどちらの区分とするかを決めている。50 歳未満で入社する場合は定年までにある程度の賃金上昇を見込めるが、50 歳以降で入社する場合で、「社員」として雇用した場合に得られる収入が「専任職」よりも少なくなってしまうと判断されれば、「専任職」として採用する。

現在、在籍している「専任職」の人数は 2013 年 10 月末時点で 100 人弱である。ほとんどの社員がビルメンテナンス事業に所属し、現場に出ている者である。「専任職」から「社員」に転換するケースはあるものの、「専任職」で入ってくる人は、ほとんどが前からビルメンテナンスの現場で働いていた人であり、あくまで現場での活躍が期待されている²⁴。

一方、「嘱託」は 60 歳の定年後、再雇用制度で継続雇用されているフルタイムの元社員のことである。「パート」は、フルタイムでない嘱託という位置付けであり、60 歳の定年後、再雇用制度で継続雇用されている社員であるが、短時間勤務を選択した者である。なお、本来の短時間勤務者等の一般的な「パート」職もある。両者の共通点は、短時間もしくは通常勤務より勤務日数が少ないことと、1 年の有期雇用であること、そして雇用上限年齢が 65 歳である点である。「社員」として雇用されて定年後に「パート」へ転換する場合と、当初からパート職として雇用するケースがある。

2013 年 3 月末までの 1 年間で、「社員」として 60 歳定年退職となった者と、「専任職」

²⁴ 社員候補として採用する際でも、数カ月から 1 年程度勤務状況を勘案する場合に「専任職」とするケースもある。年 1 回（7 月）の昇格時にあわせて、働きぶりが期待どおりであれば、「社員」とする運用も行っている。

で 65 歳定年退職となった者の合計は 15 人程度である。定年退職者のほとんどが再雇用制度にもとづき継続雇用となっており、「嘱託」となっている。「専任職」で 65 歳に到達した者で、引き続き 1 年契約で働き続ける社員も少なくない（本来は雇用義務はないが）。

現在、65 歳以上で勤務している人が会社全体で数十名はいる。ビルメンテナンス業界ではなかなか人が雇えない状況であることから、会社にとっては、定年に到達しても辞めないでぜひ仕事を続けてくださいとお願いするような状況となっている²⁵。

現在、同社では、嘱託か専任職かに関わらず、60 歳を超えている人が 100 人近く在籍している。社員の 60 歳以上比率を算出すると 50%を超えており、現在の社員の最高年齢は 68 歳である。

3. 法改正への【対応前】の継続雇用制度

法改正前の再雇用制度では、対象者を限定する基準を設定していた。ただ、近年では、基準を満たさずに再雇用されない社員が出るケースはなかった。基準の内容としては、成績面で「明らかに不良な場合」など、一般的な内容を定めていた。

4. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

法改正後の新制度では希望者全員となったが、対象者の限定基準に関する経過措置は利用している。

(1) 仕事内容と役割

再雇用後も、仕事内容は変わらない。ビルメンテナンスの場合、結果として、現場には「社員」、「専任職」もいれば、「嘱託」もいて、さまざまな従業員が混在して働くが、互いに従業員区分はあまり気にせず勤務しているという。

嘱託が現場リーダー役になっているケースもあり、現場での役割分担は、従業員区分とは関係なく、管理能力や技術、交渉力に応じて決まってくる。また、嘱託になってから、作業監督者（所長、主任）に昇進することもある。いま、ビルメンテナンス事業におけるほとんどの所長は、60 歳を過ぎた年齢の社員である。なお、建築事業では、社員はもともと、基本的に部下を持たず、一匹狼的に現場に出ていくスタイルであることか

²⁵ 採用は本当に厳しく、広告に数十万円かけてもなかなか人が集まらない状況であるという。人が集まらない理由として、基本的に賃金が低いこと、3K 職場であることなどがあげられるという。ビルのオーナーに契約単価をたたかれると、賃金も低くならざるをえないという実情がある。ただし、ビルメンテナンスの仕事は、70 歳まで続けようと思えば続けられる良い面があるという。

ら²⁶、再雇用になったからといって仕事面で何かが変わるということにはならない。

(2) 勤務体系

ビルメンテナンス事業での勤務体制を例示すると、オフィスビルが勤務先となる場合は、平日 7 時 30 分にビルを開けて 19 時ごろまで管理するようなイメージである（オフィスに人がいる時間が勤務時間となる）。2 人体制となることが多い。

一方、商業ビルの場合だと、休館の日がなく、7 時 30 分から 22 時頃までの勤務となるイメージである。こちらの人員体制は 3～4 人程度となる。

データセンターのような現場では、24 時間体制となり、現場によって、勤務体系は千差万別である。

ビルメンテナンスでは、経験を積ませる観点や色々な人の人員管理をさせるという理由から、さまざまなビルの管理を社員に経験させることが大事であり、G 社では、およそ 5 年ごとに社員をローテーションさせている。

(3) 給与

「嘱託」になると、賃金は定年前から 15% 減となる²⁷。ただし、中途採用が基本であるビルメンテナンス事業では、賃金を 15% カットすると、多くの「社員」の給料が最低賃金を下回ってしまうことから、実際には、賃金減額ができない状況にある。

なお、同社の現役社員の賃金体系は、基本給（役割給で、役割等級と号俸のかけあわせ）と役職手当がある。嘱託となった場合の 15% カットは、基本給にかかるもので、嘱託となった社員が役職を継続する場合、役職手当は減額されない。

嘱託になると、昇給はなくなる（人事考課も行っていない）。ただ、役職が上がるケースはあり、過去には、嘱託となった後に賃金が上がる社員もいた。

(4) 賞与

嘱託にも賞与は支給している。支給水準は、基本給である役割給を基本にして計算される。

現役社員の賞与制度は、本社と支社とで運用の違いはあるが、本社では、6 月と 12 月で年 2 回支給している。ベースとなる金額があり、個人業績評価に応じて増減させる。ただし、ベース金額は毎年、それほど変動するわけではない。ビルメンテナンス事業では、ベース部分は、半期で 1～1.5 カ月程度（基本給の）となっている。

²⁶ 外装塗り替えやレイアウト変更などの改装が基本的な業務。こうした工事現場で、図面を見ながら指揮・管理する。

²⁷ 建築事業で、60 歳の直前でゼネコンから人を受け入れた場合は、受け入れ元の賃金水準のままとなる場合もある。また親会社である銀行から受け入れる銀行 OB は、もっと大きな減額率となる。

5. 法改正の影響と今後の課題

全社的にみて、総額人件費は課題になっていない。同社では、もし、ある建物の管理契約が打ち切りとなって現場がなくなった場合、有期雇用社員も含めて社員はすべて、通勤範囲内に異動させている。また、それに伴って、賃金を下げるようなことも行わない。実際には、また別の建物で新規契約を獲得できるとともに、そもそも社員の多くが高年齢者であることから短期間で定年退職を迎えることもあり、人員が過剰になるという状況にはならない（そもそも人材が不足気味という事情がある）。

今後の課題をあげれば、もっとも懸念しているのは、本人の健康問題である。健康問題には、身体的な健康面だけでなく、メンタル的な健康面も含まれる。もし、メンタルヘルス不調者が、会社に病気を隠していた場合は、不調者をそれだけ長く勤務させることになってしまう。同社の現場は本社の目が届かないところにあり、また、社員が1人で勤務する時間帯も生じることから、そうした状況で問題が起きないかが心配な点であるという。

なお、労働災害面や高年齢社員のモチベーションの面では、特に課題はないとしている。

高年齢社員の能力開発については、同社はむしろ充実した研修制度があると自負している。現場の所長クラスを対象とした業務に関する研修としては、1日間の研修会を実施しており、所長候補を対象とした研修も、2日間にわたる研修会を実施している。

設備や清掃、警備関係では、職種ごとに年に2回、集中講義を本社で行っている。外部研修会やDVDも活用している。

H社〔製造業〕

(実施日：2013年12月12日)

該当する業種	製造業
該当する正社員規模	1000人以上
現在の定年年齢	60歳
法改正への【対応前】の高年齢者雇用確保措置	<p>「再雇用制度」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現役時の成績による限定基準があったが、過去5年間標準成績を一度でも取れば再雇用する運用 ・年金受給を前提に制度設計 ・再雇用社員を2段階でランク付け ・フルタイムが基本だが、短時間コースの例外も認める
法改正への【対応後】の高年齢者雇用確保措置	<p>「再雇用制度」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法改正より1年早く(2012年4月)、希望者全員の制度に改定 ・給与水準を引き上げ ・再雇用社員を3段階でランク付け ・フルタイム(例外なし)で、定年時の仕事を継続。役職を継続することもあり(その場合は給与に役職手当を追加支給)
法改正による影響と課題	社員全体の人件費で見れば、年齢構成上、増加にならず。今後の採用にも影響なし。今後、再雇用社員比率の高まりが見込まれるなかでどう職場全体の士気を維持していくかが課題

1. 会社の概要

同社は全国に支社を展開し、国内に4つの製造工場を持つ化学関連の大手メーカーである。本社とは別の所在地に、研究施設も持つ。

社員を職種ごとに区分すると、「スタッフ職」、「営業職」、「研究職」、「生産技術職」の4つに分けることができる。「スタッフ職」は、本社や支社等に勤務する、総務や人事、経理などの部門に属するいわゆる事務職である。営業職では、卸店を担当する者もいれば、販売店を担当する者もいる。「研究職」には、開発的研究(新しい商品の材料を開発する)を行う社員と、応用研究(将来使える技術を探す)を行う社員とがいる。「生産技

術職」は、工場に勤務する生産技術者（生産管理者）と生産に携わる技能職である。なお、ここでいう生産技術職には、高卒・高専卒から大卒・大学院卒の社員も含まれる。

ただし、これらの区分があるからといって、職種間の異動がない訳ではない。文系入社は通常、営業・スタッフ職として採用され、入社後はまず、営業を経験させられることになる。すべての社員が、全国転勤が前提となっている。

社員の平均年齢は約 43 歳である。2013 年春入社の新卒採用数は 100 人以下の規模であった。中途採用では、毎年 10～15 人程度を採用している。

同社に労働組合はあるが、上部団体の産別組織には加盟していない。

2. 定年制

定年年齢は、職種にかかわらず、全社員 60 歳となっている。定年退職時期は、誕生日の属する月末である。

定年退職者数は、過去 3 年の実績では 70～80 人の規模となっている。定年後の雇用確保措置としては、同社は再雇用制度を導入しているが、定年退職者のうち、再雇用制度による継続雇用を希望する社員割合は、2012 年度までの 5 年間の平均では 65%であった。なお、2012 年度の 1 年間だけの割合で見ると 70%程度であり、2013 年度は 85%まで上昇する見込みである。継続雇用を希望する割合が高まってきたのは、2012 年 4 月からいち早く、希望者全員を再雇用する制度内容に改定したことや（詳しくは後述する）、年金支給開始年齢の引き上げなどが影響したものと人事部門ではみている。現在、在籍する再雇用社員の創数は 150 人程度である。

3. 法改正への【対応前】の継続雇用制度

同社は再雇用制度を 2006 年に導入した。このときは、60 歳から年金を受給することを前提に、標準生計費がどれくらいになるかを計算した上で制度設計した。再雇用社員の働き方として基本的にフルタイム勤務を前提とし、1 年ごとに契約を更新していくという制度としていた。

（1）再雇用者の社員ランクと限定基準

旧制度では、再雇用社員の階層が 3 段階に分かれていた。また、対象者を限定する基準を設定しており、過去 5 年間の人事考課にもとづき、一定の評価以下の社員は採用されないことにしていた。人事考課の基準をクリアした社員は、現役時に従事していた業務のレベルに応じて、どのランクに入るかが決められていた。例えば、工場の現場に勤務していた生産職は一番下のランクに入り、管理職の部長だった人は一番上のランクに

入るといった具合である。

ただし、実際には、過去5年の人事考課で標準の評価を一度でも取っていれば、再雇用されるという運用がなされていた。実際に再雇用されなかったケースは、本人が健康問題を抱え、会社と話し合った上で納得して退職となった場合などである。

なお、親の介護を理由で辞めてしまう社員では、定年退職して再雇用を希望しないというケースもあるが、定年前に自己都合退職するケースも増えているという。

(2) 勤務体系

勤務体系は、フルタイム勤務が前提とすでに述べたが、健康状態に不安がある社員もあり、実際には、短時間勤務のコースも用意していた(適用者はこれまでで10人程度)。短時間コースの場合、勤務日数を週3日とし、1日の労働時間は7.75時間でフルタイム勤務と変えていない。

(3) 給与

給与は、3段階の社員ランクごとに年収が設定されていた。最も上のランクの年収額は、年金と企業年金が上乗せされるという前提で設計されていたために300万円台であり、最も下のランクの年収水準は200万円台に設定されていた。年収に含まれる賞与部分の水準は月給の2カ月分程度の額であった(賞与は固定で変動なし)。

短時間コースの社員の給与は、勤務日数が週3日になることから、フルタイムの社員の5分の3に設定されていた。

(4) 役職や仕事内容

管理職だった社員は、定年時に役職を退いてもらい、専門職になってもらっていた。管理職でなかった社員は、定年時の業務を継続しながら、後輩の指導や技術伝承を中心に担ってもらっていた。例えば、経理部長だった社員だとすると、部長職を退き、経理のプロとして、部長の下にある各チームのチームリーダーの次のランクあたりの位置付けで活躍してもらおうといったイメージである(アドバイザー的ポジション)。研究職では、論文指導なども含めて後輩の研究のサポート役になってもらっていた。営業職では、単に一営業社員に戻るだけである。

4. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

H社は、法改正より1年早く、2012年4月から、再雇用制度について希望者全員を対象とする内容に改定した。改定した一番の理由は、「法律が変わるから制度を変える」という姿勢が自社らしくないと経営トップが考えたからであり、法改正より1年前倒しで、

従業員が安心して 65 歳まで働ける再雇用制度をめざすことになった。

経過措置を利用し、希望者全員を雇用する社員の対象年齢を年金支給開始年齢に合わせて段階的に設定してもよかったが、そうした措置も「自社らしくない」との判断で見送ったという。

現在、在籍する再雇用社員は 150 人程度であるが、再雇用社員の 65 歳までの平均でみた自己都合退職率は 7～8%であり、65 歳まで勤務できるとはいえ、実際には毎年 10 人程度が辞めている状況である。年金をもらえる年齢に達して、自らの希望で契約を更新しないケースが多い。

現役社員に定年後の再雇用を希望するかどうかを確認する時期について、現在では年 1 回、自己申告を実施しており、55 歳時の自己申告の際に、まず再雇用を希望するか否かを尋ねる。定年退職の 3 年前に、再雇用制度に関する説明会を開催するとともに、現役社員を集め、「理想の再雇用者像」を考えるなどのグループワークを行い、再雇用に備えてもらっている。先輩の再雇用者に来てもらい、定年前後の気持ちと今ほどのような気持ちで働いているかなどについて講演してもらうようなイベントも開催している。

定年退職直前には、10 月～12 月の期間に、翌 4 月からの 1 年間に定年退職予定である社員に最終的な希望を提出してもらっている。会社にとっても、要員の関係から、希望しない人がどの程度出てくるかを把握する意味合いもある。最終的には、退職時期である誕生月の 2 カ月前に、本人に正式な申請書を提出してもらう。

(1) 契約更新

新制度でも、契約は 1 年ごとの更新である。新規契約時には産業医の面談を実施している。健康面で問題ないと判断されれば、契約もしくは契約更新となる。

(2) 勤務体系

新制度では、勤務体系はフルタイムしか設定していない（旧制度の時と異なり例外は認めていない）。同社では、新制度のコンセプトとして、年齢にかかわらず現役同様に活躍してもらおうという考え方を持っており、この考え方に当てはめると、短時間勤務はそぐわないからである。また、旧制度において、短時間勤務者に仕事を与えることが実際には難しかったことも考慮した。

(3) 給与

新制度では、給与（賞与を含む年収）は、2 ランクの設定に改定した。具体的な水準は、上のランクが 400 万円台であり、下のランクが 300 万円台である。旧制度と比べると、大幅な賃上げとなった。

新制度の導入後（2012 年 4 月以降）に再雇用となった社員については、現役時代の職

位で自動的にどちらのランクになるかを決めている。実際の運用では、管理監督者であった社員は上のランクに振り分けられている。旧制度で再雇用となった社員については、現在従事している仕事の内容から判断して、いずれかのランクに振り分け直した。

（４）人事考課

新制度では、再雇用社員にも毎年、人事考課を実施しており、考課の結果は賃金、賞与に反映させている。新制度では、考課の結果にもとづき昇給することもある。

参考までに、同社の現役社員の人事考課制度をみると、年２回の賞与のための査定と、年１回の考課がある。賞与のための査定は業績評価であり、考課は能力評価である。考課は、年２回の賞与査定の結果には左右されない。

一方、再雇用社員の具体的な人事考課の方法をみると、年２回の賞与査定（１月～６月と７月～１２月）の結果に応じて、年間の考課が自動的に決まるようにした。すごく良い人とすごく悪い人は、翌年の給与で、月給にして何千円という幅であるが、昇給や降給が発生するようにした。

（５）賞与

賞与は、全社ベースの業績に応じて全体の原資と個人ごとのおおよその水準が定まる。そのおおよその水準をベースにして、部門業績と個人業績を反映させて最終的な額を確定させる。部門業績反映部分と個人業績反映部分のおおよその割合は、それぞれ３割程度である。よって、同じ部門に所属し、同じ職位の再雇用社員でも、最大で１０％程度、水準に差が出ることもあるという。賞与の水準を月給であらわすと、３カ月分程度である。

（６）役職と仕事内容

新制度において、管理職でなかった社員は、定年時の仕事を継続してもらっている（職種にかかわらず）。役職に就いていた社員で、後任が見当たらず、しばらくはその人でないと務まらないというケースでは、再雇用社員ではあるが役職を継続してもらう場合がある。その場合の給与は、当該役職に就いている間は、その役職に応じた給与（現役社員の役職手当よりは少ない）を上乗せしている²⁸。

（７）その他の労働条件

それ以外の労働条件は、基本的に現役社員と同じである。有給休暇は定年後も持ち越すことができる。ただし、介護休暇は再雇用社員には適用されない。新制度では、再雇

²⁸ 課長クラスでは、こうしたケースが生じることはないという。

用社員であっても転勤があり得る。当然のことながら、転勤となった場合、それに付随する手当は支給される。

(8) グループ会社での継続雇用

グループ全体では 3000 人規模の社員がいる。同社から出向し、出向先で定年を迎え、そのまま出向先のグループ会社で継続雇用される者もいる。同社で再雇用社員となって、勤務先がグループ会社となるケースは基本的にはない。

5. 改正法による影響と今後の課題

(1) 改正法による影響

再雇用制度の改定により再雇用を希望する社員が増加し、また、賃上げを行ったため、再雇用社員にかかる人件費だけでみれば増加した。ただ、同社の現役社員の年齢構成をみると、50 代が多いという事実はあるものの、2000 年頃に採用を控えた時期があり、30 代前半～40 代前半の中堅社員の人数よりも、それ以下の若年社員の人数の方が多い。再雇用社員の賃金は、現役社員に比べれば低いので、総額人件費の観点では、賃金の内転が起きたような状況となっている。総額人件費としては増えていないことから、今後の採用についても影響は特にないと同社では認識している。

(2) 今後の課題

現在の全社員に占める再雇用社員の比率は 6.5%であるが、今後、10%に達することは確実であると同社ではみている。単純に考えると、各部署にいる社員の 10 人に 1 人は再雇用社員が占めていくということである。再雇用社員は、退職金をすでに支給しているため、住宅ローンを返済し終えている人もおり、現役同様に働くという考えではない人が増えてくる可能性もある。こうした状況のなかで、職場全体の士気をどう維持していくかが今後の課題と考えている²⁹。ただ、現在のところは、65 歳への定年引き上げを検討する意向はない。

²⁹ そうした危惧から、退職金について、支給時期を引き延ばすかどうかを社内で議論するという。

I 社〔建設業〕

(実施日：2013年12月20日)

該当する業種	建設業
該当する正社員規模	1000人以上
現在の定年年齢	60歳
法改正への【対応前】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」 3項目の限定基準があった。基準を満たさなくても支店採用を認め、実質的に希望者全員を雇用していた
法改正への【対応後】の高年齢者雇用確保措置	「再雇用制度」(経過措置を利用) ・フルタイムで、仕事内容は変わらず ・役職者は役職を継続 ・給与は定年時の8割で、2年目にさらにその90%に減額
法改正に伴う対応措置	継続雇用期間中に無年金となる社員のために、確定拠出型年金の導入を準備
法改正による影響と課題	もともと高年齢社員が多くないことから、総額人件費の面では特に影響はない

1. 会社の概要

I社の事業は、橋梁などの土木事業と工場建設などの建築事業が中心である。売上高の内訳は、土木事業と建築事業が同じくらいの比率となっている。

社員の内訳を比率にすると、管理系業務に携わる社員が約12%、土木事業の技術職(設計や施工管理等)が約55%、建築事業の技術職(設計や施工管理等)が約35%、工場に勤務する現業職が約1%となる。国内に研究所(技術開発部門)を持っているが、研究職といったような、専ら研究に携わる職掌はない。社員の平均年齢は約42歳である。

同社には労働組合があり、上部団体の産別組織に加盟している。

2. 定年制

I社の定年は60歳であり、職種等による定年年齢の違いはない。定年退職時期は、

誕生日の属する月の月末である。

定年退職者数は毎年、10人程度である。同社は定年後の再雇用制度を導入しているが（詳しくは後述する）、2012年度の定年退職者は18人で、そのうち10人が同制度によって再雇用（「シニア社員」）となっている。

現在在籍するシニア社員の数は20人弱である。ほぼ1000人規模の会社ではあるが、過去の業績悪化時にリストラクチャリングを実施したこともあり、高年齢社員はそれほど多くない。

定年退職予定者への継続雇用の意向確認は、定年退職の2カ月程度前に実施している（所属部門や支店がシニア社員としての労働条件を説明するとともに、本人の希望を尋ねている）。ただ、実際には、各職場レベルで、上司が本人と交わす普段の会話を通じ誰が再雇用を希望するか、ある程度事前に把握している。

3. 法改正への【対応前】の継続雇用制度

法改正に対応する前（2013年3月まで）の旧制度では、対象者を限定する基準を設けていた。基準の具体的な内容は、①過去5年間で減給以上の懲罰がないこと、②定年前の賞与評価で上級評価（良い評価）を受けていること、または会社が必要と認めた者、③直近の1年以内の健康診断で就業が可能と判断された者——というものであった。

ただ、これらの基準を満たしていないからといって、継続雇用を認めないケースはほとんどなかった。基準をクリアしていない場合は、再雇用制度に則った「シニア社員」としては採用できないが、各支店で必要な人材と判断されれば、支店の裁量で「有期雇用社員」として受け入れていた³⁰。既に述べたように、高年齢社員の数がそれほど多くないことと、昨今は人手不足の状況になっていることも、こうした運用を行ってきた背景の1つとなっている。

4. 法改正への【対応後】の継続雇用制度

2013年4月から、改正法に対応して希望者全員を再雇用する制度に改定したが、対象者の基準に関する経過措置は利用している。ただ、旧制度でも基本的には希望者全員を継続雇用してきたので、実際の運用を明文化しただけとも言える。

2013年4月から調査時点までの間に9人が定年退職となったが、再雇用を希望しなかったのは1名だけであった（継続雇用となった8人のうちの2名は、出向先で定年を迎

³⁰ 例えば、処分歴があっても支店長が残って欲しいという人材がいるケースがあった。その処分歴も、管理不行き届きなど、不可抗力のミスによる場合もある。ただし、そういったケースでも、例外は認める訳にはいかず、支店採用ということで再雇用の道を開いていた。

え、そのまま転籍して出向先で再雇用となった)。

(1) 契約期間

シニア社員は、1年契約で65歳まで毎年更新する。有期雇用社員は、1年や6カ月など、さまざまなパターンがあり、本社人事では把握していない。有期雇用社員では、65歳以上になっても契約更新されている人が例外的にいる。

現在最年長のシニア社員は64歳である。一般的には、3回ぐらいの更新で辞める社員が多い(年金受給年齢に達すると、自ら更新を選択しなくなる傾向がある)。

(2) 仕事内容・勤務体系など

シニア社員(有期雇用社員も同様)は、現役時代の仕事を継続する。勤務体系はフルタイムである。

定年到達時に管理職だった社員は、シニア社員になったからといって役職を降ろされることはない。そのまま役職を続けることができる。ただ、管理職だった社員が有期雇用社員として再雇用となった場合は、所属部署の単なる一社員の位置づけとなる。

シニア社員でも、建設現場の現場代理人(専任技術者)となるケースでは、「所長」という肩書きが与えられる³¹。なお、建設現場では、工事規模にもよるが、技術の伝承の面からいって、「所長」、「副所長」、「主任」そして若手社員という4人の体制を組めることが理想である。人手不足の現状では、シニア社員も含めた定年前後の「大所長さん」に頼る比重が大きくなっている。

(3) 再雇用社員の格付け

シニア社員になると、社員の職能資格制度上の資格は「シニア社員」に移行する。同社の職能資格制度は、部長クラス以下の資格では、上から「参与」、「副参与」、「参事」、「副参事」とある。「参与」が部長クラスで、「副参与」から「副参事」までがおおむねグループリーダー(課長級)の資格となっている。

同社では、ほとんどの社員が最終的には管理職まで上がる昇進慣行となっている。昇進は、職能資格ごとに滞留年数が決められていて、在籍年数に応じて、査定を踏まえて次のステップに上がれるかどうかが決まる。これまでの運用では、社員はよほどのことがない限り、滞留年数を経て昇格している。

(4) 給与

シニア社員の給与は年俸制で、水準は定年時の80%と規定している。定年後の2年目

³¹ 現場代理人は、施工者と雇用関係があり、社会保険に加入していなければならないなどの条件がある。

に、さらに年俸額はその90%に減額となるが、一定の下限額を設定している。昇給制度はない。

業態から、現場での作業は危険も伴うケースもあり、同社としては、給与水準を大きく下げることにはできないとの考え方を持っている。また、建設業界における経験を積んだ高年齢社員は、同業他社も欲しい人材であることから（現在は人手不足なので一層、そういう状況である）、労働条件を下げてしまって、他社に移られるというようなことは避けなければならないと考えている。

支店採用の有期雇用社員も年俸制であり、水準は、実際にはシニア社員とそれほど差がある訳ではない。有期雇用社員の年俸水準は、各支店で設定している。

同社は、技能レベルが極めて高い社員を認定する「スペシャリスト任用制度」を持ち、これまでに2人が認定されている（土木事業と建築事業で1人ずつ）。2人とも60歳を超えているシニア社員である。こういったスペシャリストの年俸水準は、現役時代の年俸水準がもともと高いレベルにあるため、他のシニア社員より高水準である。

なお、同社の管理職の賃金体系は、職責ランクに基づく年俸制であり、標準年俸が評価に応じて増減する仕組みである。職責ランクは、職能資格と、役職者であるかどうかを加味して決定される。同じ部長や課長のポジションでも、職種が異なれば、職責も異なってくるため、職責ランクは細かく設定されている。

（5）グループ会社での継続雇用

同社でシニア社員となって、勤務先がグループ会社となるケースはない。ただ、管理系の社員で、定年の直前に子会社に転籍し、子会社で継続雇用となるケースはある。最近の子会社を充実させたいとの経営方針もあり、本社に在籍している管理系社員だと、そういったキャリアパスとなる傾向は強くなっている。

（6）その他の労働条件など

有給休暇は、定年後も持ち越すことができる。シニア社員になって、適用されなくなるのは失効年休の取扱いなどである（同社には、失効した年休を年間5日、最大で60日間積み立て、それを傷病による休職などに使える制度があるが、シニア社員では使えなくなる）。

5. 法改正に伴う対応措置

法改正とは直接は関係ないものの、シニア社員のなかには継続雇用期間中に無年金になる人も出てくることから、同社では確定拠出年金（DC）を2014年4月から導入する。ただ、本人の選択制とするため、必要ないと思った社員は選択しなくてもよい。なお、

退職金は60歳で精算し、65歳時点での退職金はない。

6. 法改正による影響と課題

もともと高年齢社員が多くないことから、総額人件費の面では特に影響はない。採用への影響も特になく、同社ではキャリア採用を含め新規採用を定期的に毎年20人前後の規模で行っている。

課題は現在のところ見つけられないとしているが、今後、シニア社員の人数が増えてきた場合には、例えば、現在の8割の給与水準を維持できるかなどについて検討課題になる可能性があると考えている。

65歳定年への移行は検討していない。

