

労働政策フォーラム『高齢者の本格的活用に向けて』

主催 / (独)労働政策研究・研修機構

『高齢者雇用の取組みの現状』

2009年8月26日(水)

(社)日本経済団体連合会

労働政策本部 遠藤 和夫

1．アンケート調査結果

2．ヒアリング調査に基づく高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

<資料>日本経団連『高年齢者雇用の促進に向けた取組みと今後の課題』

(2008年11月18日)より抜粋

調査対象:日本経団連会員企業及び東京経協会会員企業2009社

調査期間:2008年5月1日～6月13日

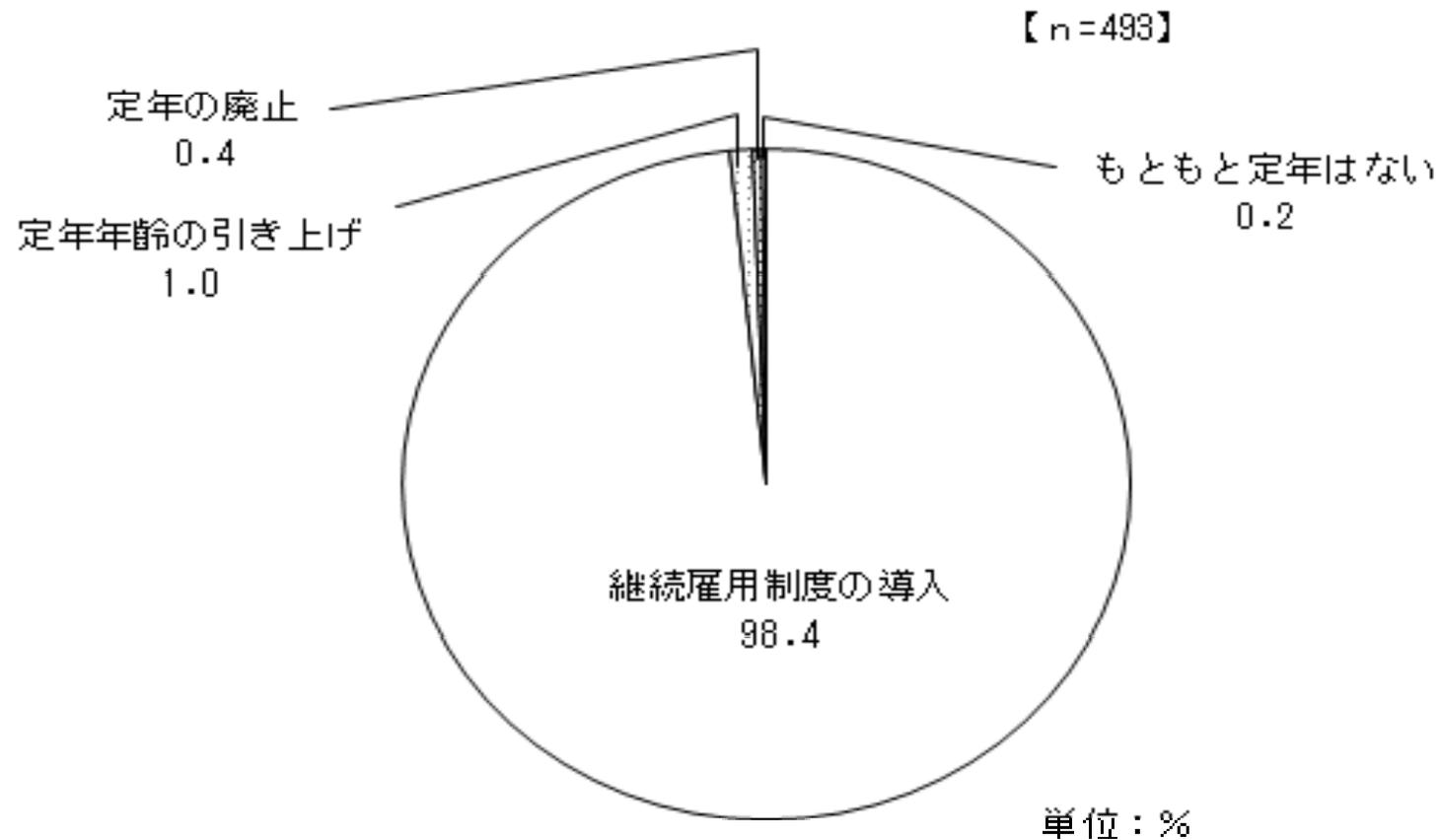
有効回答:502社(回収率25.0%)

以上

高齢者雇用確保措置の状況

改正高齢法に基づく雇用確保措置への対応としては、98.4%の企業が再雇用等の「継続雇用制度」により対応しており、「定年の引き上げ」あるいは「定年の廃止」による対応は双方あわせて1.4%にとどまっている。

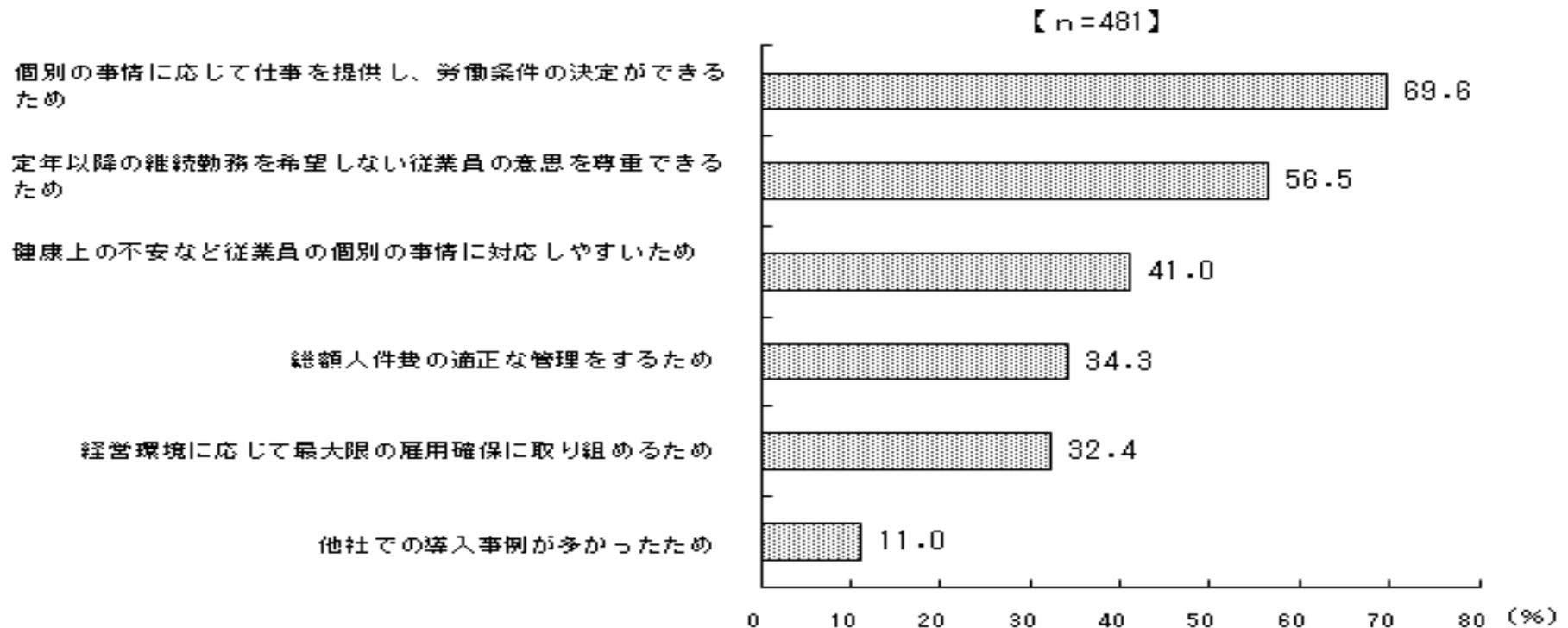
図表1 改正高年齢者雇用安定法への対応



高齢者雇用確保措置の状況

継続雇用制度による対応を選択する理由としては、一度定年により退職することで「個別の事情に応じて仕事を提供し、労働条件の決定ができるため」(69.6%)、「定年以降、継続勤務を希望しない従業員の意志を尊重できるため」(56.5%)といった回答が過半数となっている。

図表2 継続雇用制度の導入を選択した理由(複数回答)

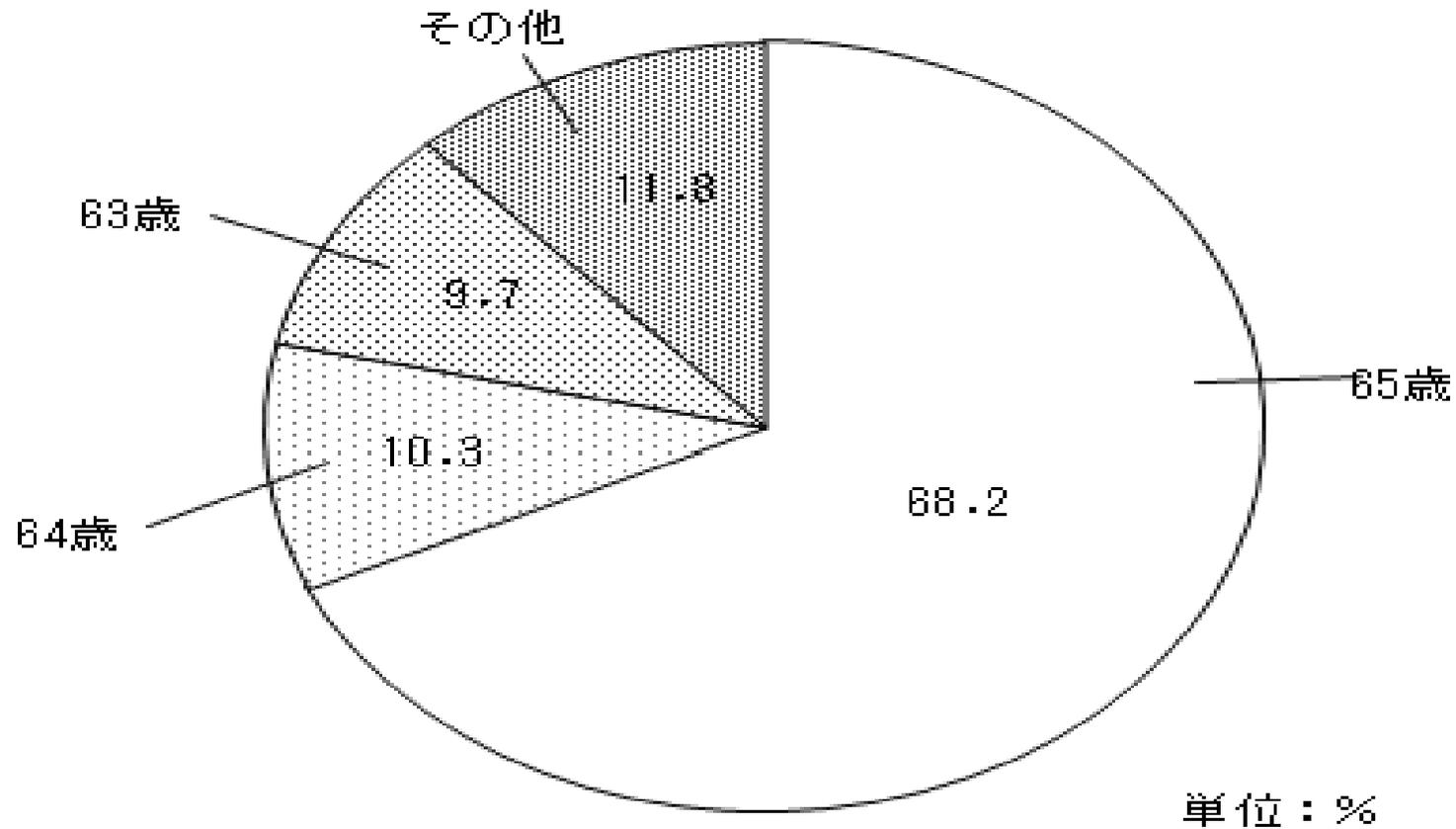


継続雇用制度の具体的形態

継続雇用期間の上限年齢については、65歳までの雇用確保措置をすでに制度化している企業が68.2%に達している。

図表3 継続雇用制度の上限年齢

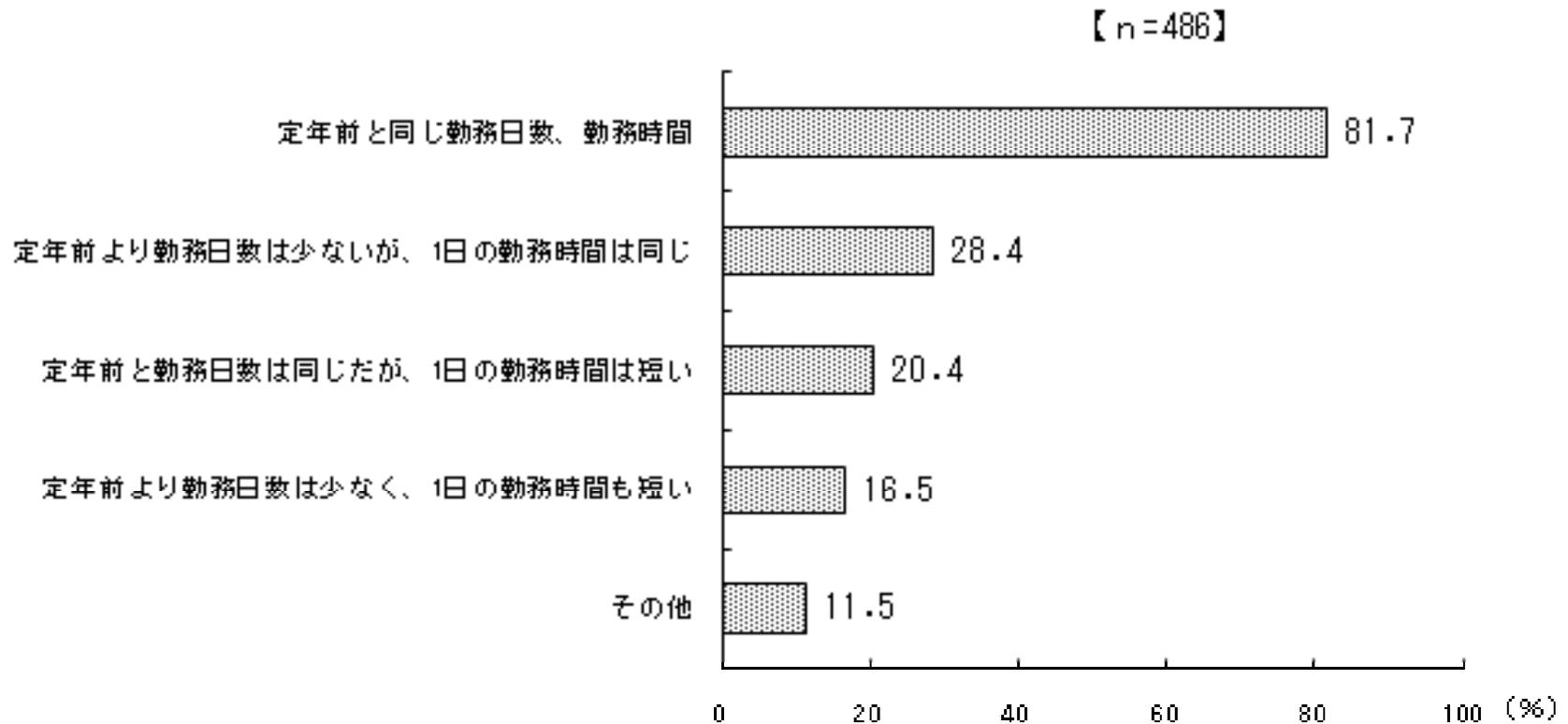
【n=484】



継続雇用制度の具体的形態

継続雇用の場合、勤務形態については、81.7%の企業が「定年前と同じ勤務日数、勤務時間」と回答している。

図表4 継続雇用制度適用後の就業形態(複数回答)

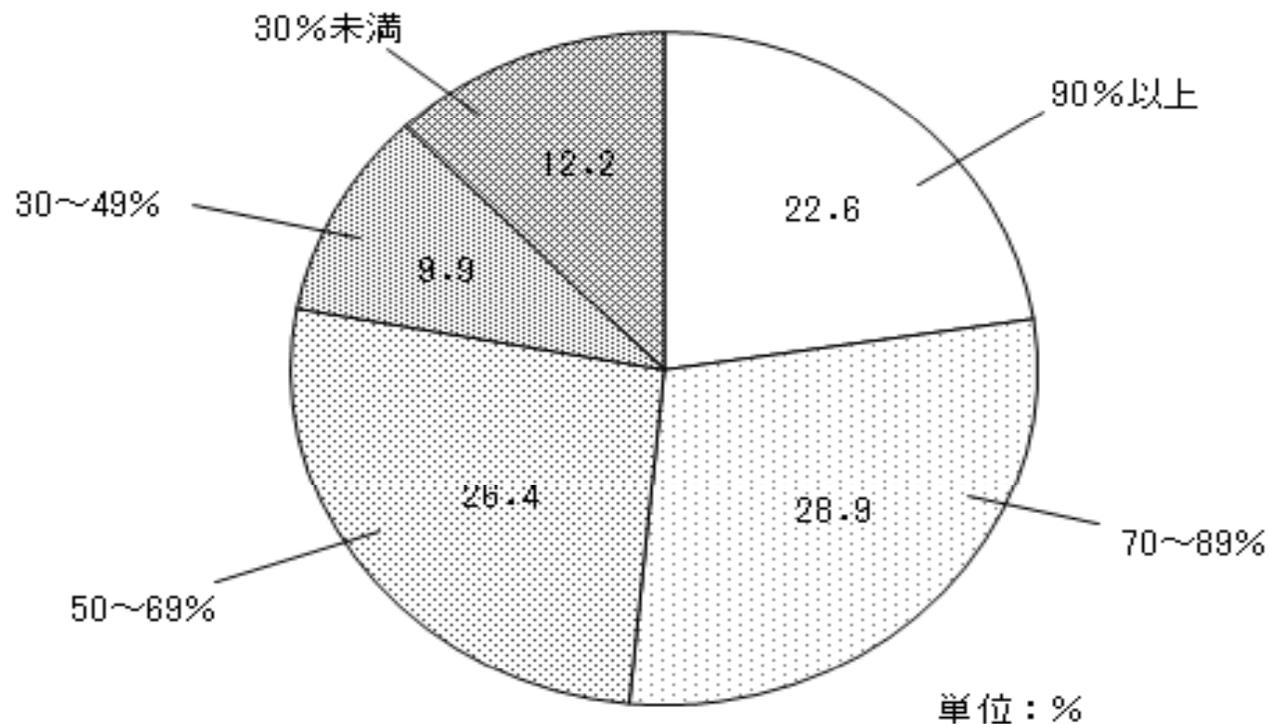


継続雇用制度の具体的形態

各企業において継続雇用制度を希望した者の割合が「90%以上」と回答した割合は22.6%にとどまっている。

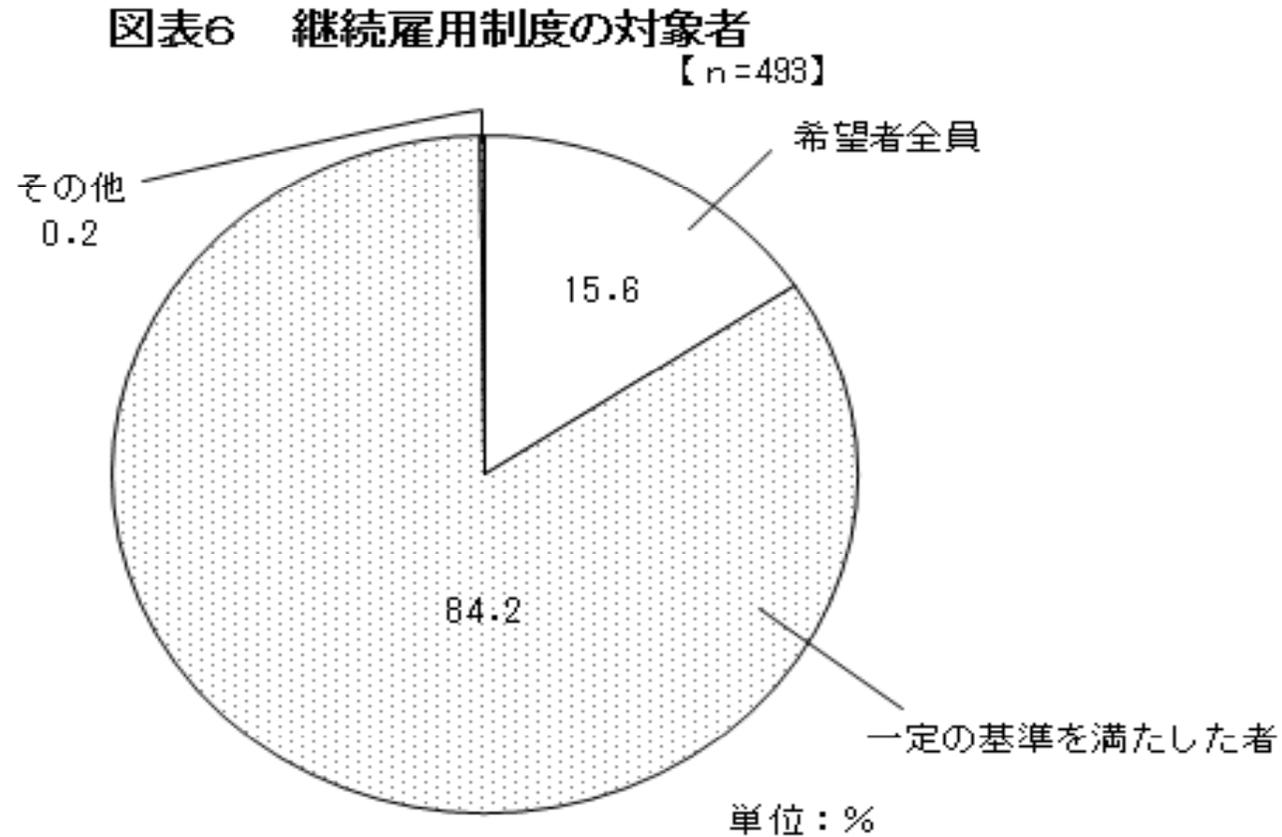
図表5 継続雇用制度を希望した者の割合

【n=474】



再雇用制度における対象者の選定基準

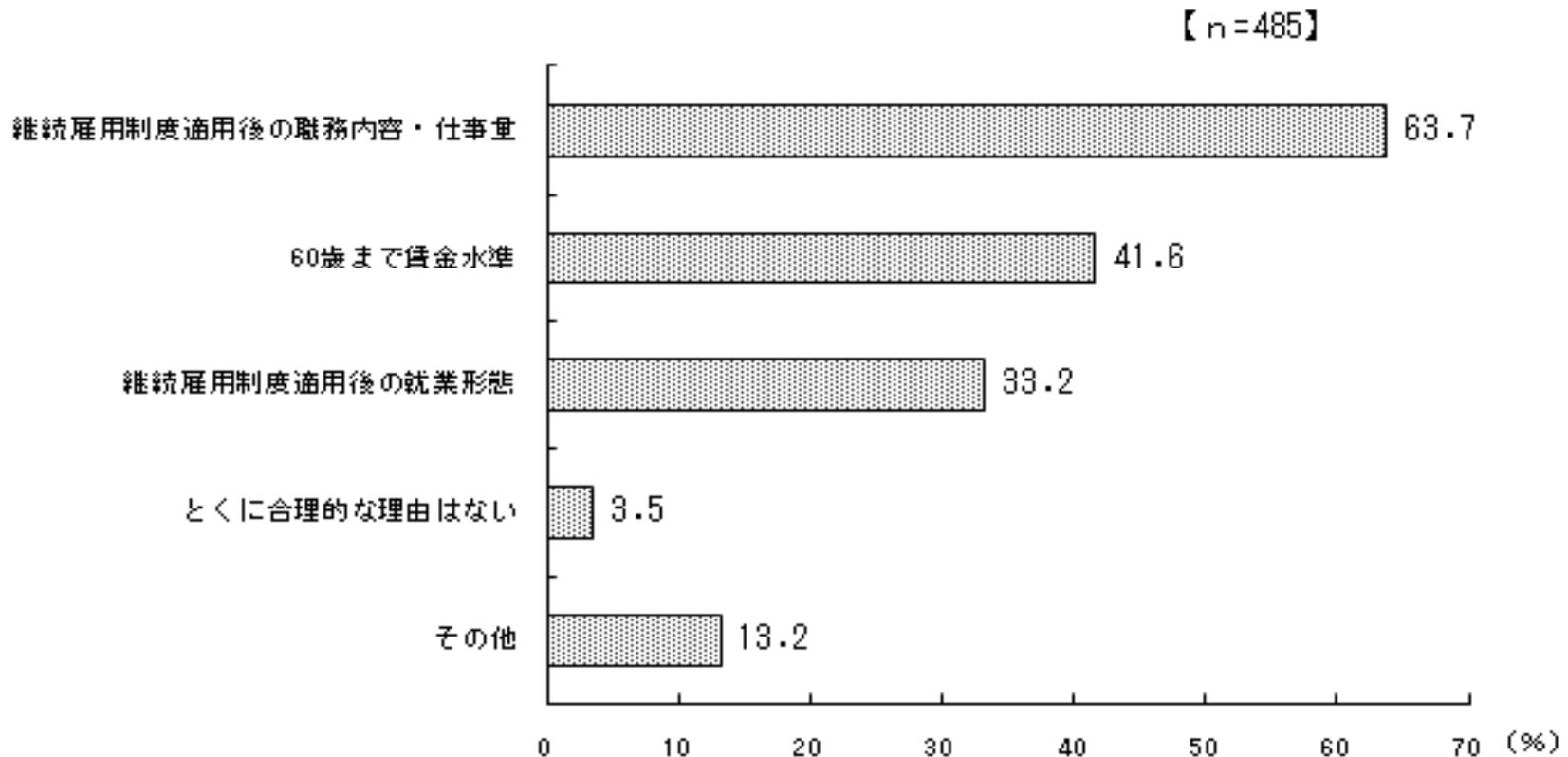
再雇用における対象者の選定基準については「希望者全員」と回答する企業が15.6%であるのに対し、健康状態や勤務実績など「一定の基準を満たした者」とする回答が84.2%と大多数を占めている。



再雇用時の処遇水準

再雇用時の賃金等の処遇決定に際して配慮した点については、「継続雇用制度適用後の職務内容・仕事量」との回答が63.7%、「60歳までの賃金水準」との回答が41.6%となっている。

図表7 継続雇用制度の処遇決定時に配慮した点(複数回答)

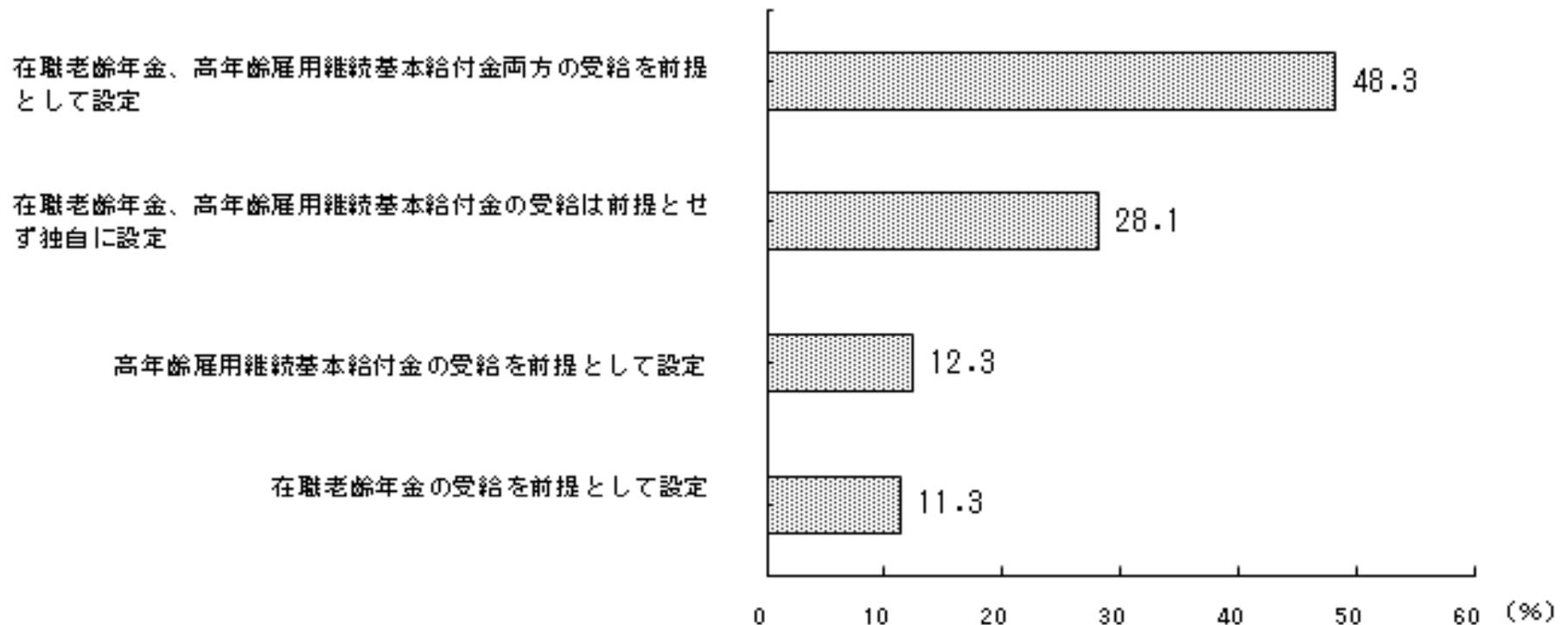


再雇用時の処遇水準

「在職老齢年金、高年齢雇用継続基本給付金両方の受給を前提として設定」したとの回答が48.3%、また、「高年齢者雇用継続基本給付金」と「在職老齢年金」のいずれかの受給を前提として設定しているとの回答もそれぞれ12.3%、11.3%となっており、公的給付を考慮して処遇設計を行っている場合が多い。

図表8 在職老齢年金、高年齢雇用継続基本給付金の受給について

【n=470】

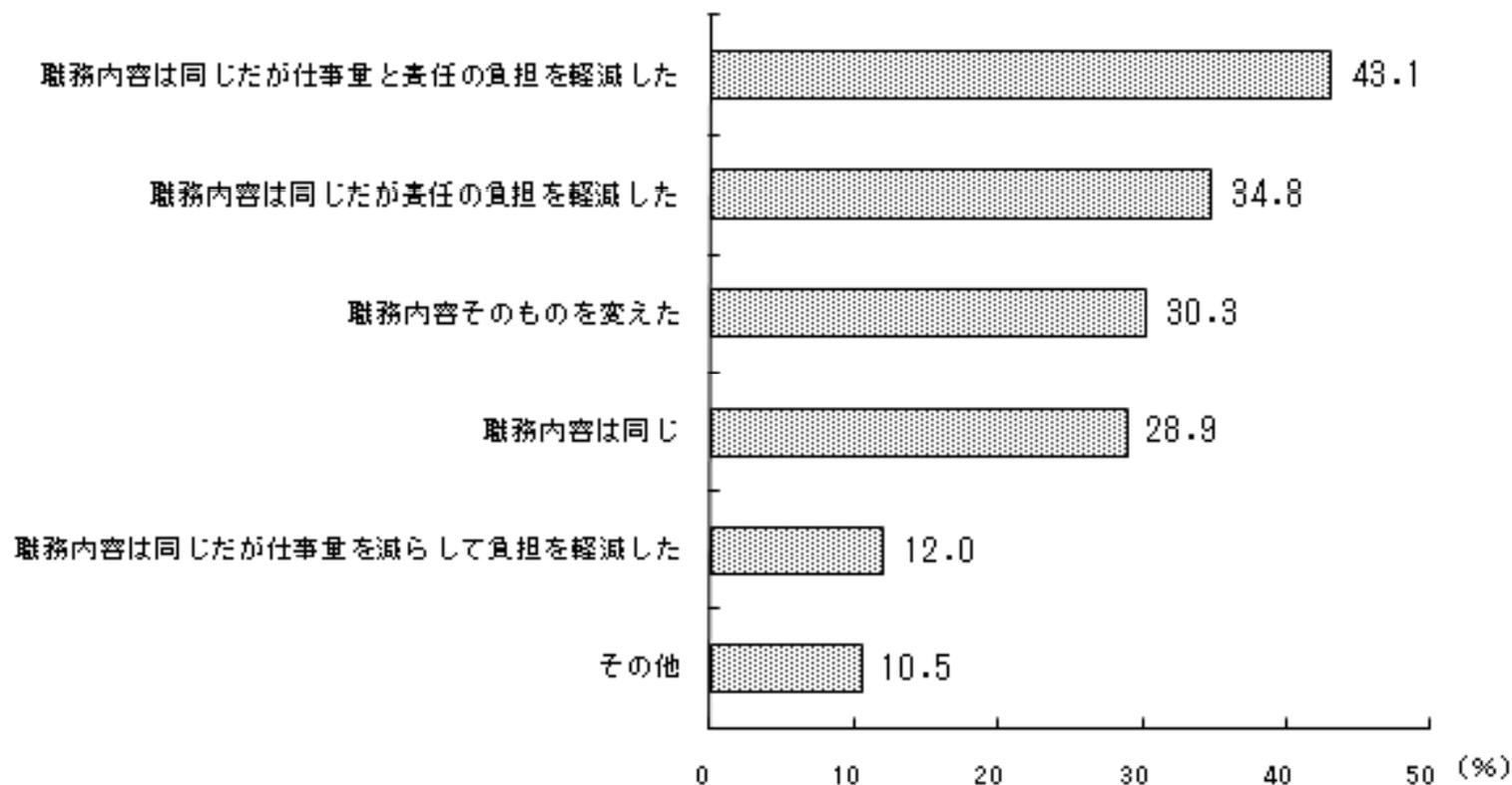


65歳までの雇用確保のためのさらなる課題

65歳までの雇用確保に向けては、高齢者の能力や体力に応じた職務の適正なマッチングのため、負担軽減や能力開発などによる対応が課題となっている。また、今後、定年到達者の増加に伴う、職務の確保や組織活性化とのバランスの確保も課題となる。

図表9 継続雇用制度適用前後の職務内容(複数回答)

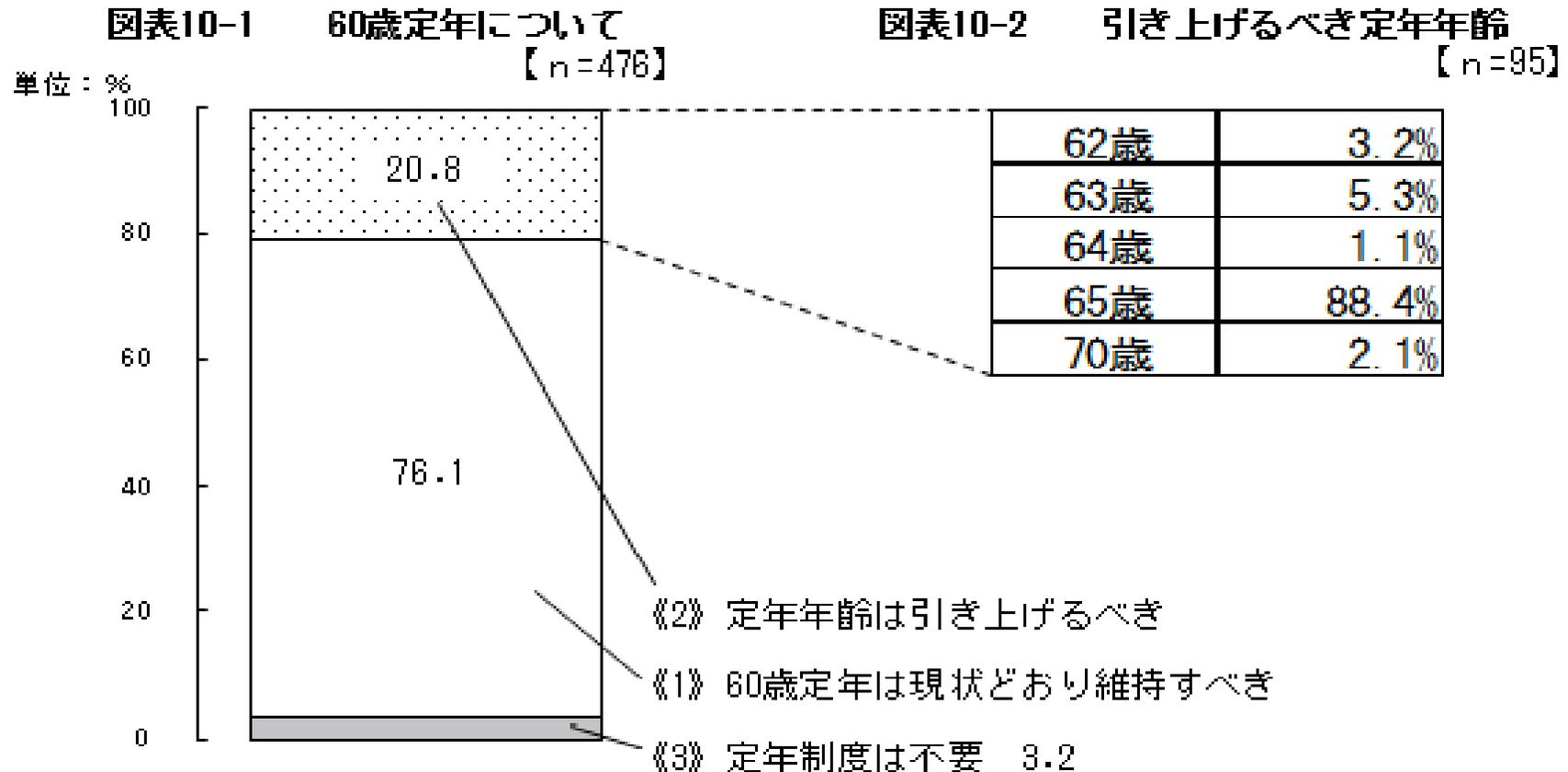
【n=485】



65歳以上の雇用の確保への課題

60歳定年制のあり方については、「維持すべき」との回答が76.1%を占め、「定年年齢を引き上げるべき」との回答は20.8%となっている。また、「引き上げるべき」と回答した企業のうち、88.4%が引き上げ年齢を「65歳」と回答している。

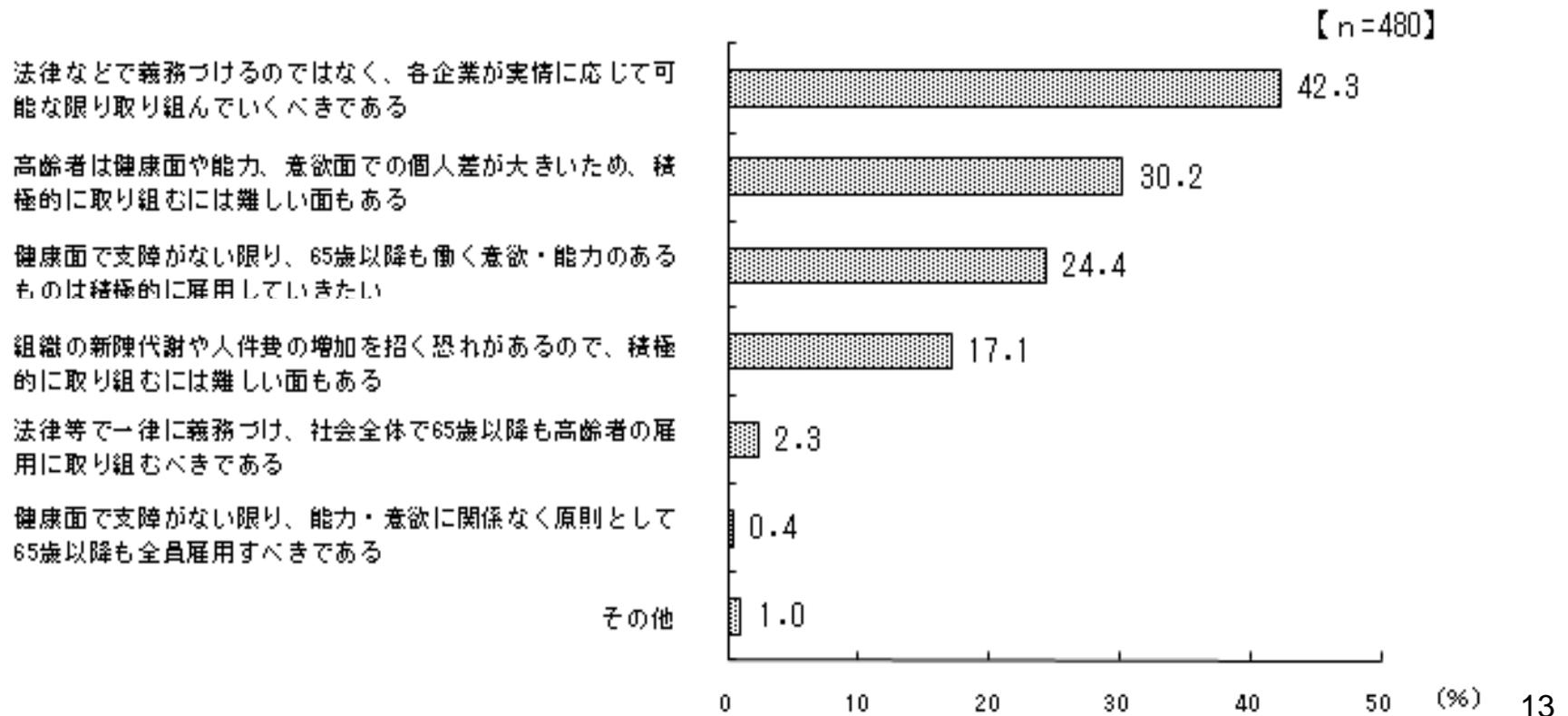
図表10 60歳定年についてどう考えるか



65歳以上の雇用の確保への課題

65歳以降の雇用については、「健康面で支障がない限り、65歳以降も働く意欲・能力のあるものは積極的に雇用していきたい」との回答が24.4%あったものの、最も多かったのが「法律などで義務づけるのではなく、各企業が実情に応じて可能な限り取り組んでいくべきである」（42.3%）との回答であり、「高齢者は健康面や能力、意欲面での個人差が大きいいため、積極的に取り組むには難しい面もある」（30.2%）との回答が続いている。

図表11 65歳以降の雇用(70歳まで働ける企業)についての各社の考え(複数回答)



ヒアリング調査に基づく

高齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

再雇用制度の場合

< 評 価 >

高齢者はこれまでの経験やスキルを保有しており、積極的に活用していきたい。

高齢者は自身の希望に応じて、当社及びグループの社員として働けることで、モチベーション向上に繋がっている。

高齢者層の就労ニーズに応えながら、知識や経験を持った人たちを定年退職後も引き続き活用でき、労使双方にとってメリットがある。

団塊世代の退職、必要人員の確保施策として一定の評価をしており、今後も少子化時代における高齢者活用の中心施策として継続活用していきたい。

< 課 題（職務） >

団塊の世代の退職者増により、今後は職務創造も難しくなることが予想され、本人と所属のニーズに合わせた、マッチングの方法を確立することが課題である。

定年退職者の意向が多様化しており、会社として提示できる職務の幅を広げることが課題である。

管理職の場合は、60歳以降に現業を中心とした業務に就くこともあるため、業務及び意識の切り替えが大切な要素となっている。

労働組合側は再雇用者に対し、フレキシブルな働き方が可能となる要望を出しているが、会社としてはオペレーション上の問題により、「現職継続・フルタイム労働」としている。

ヒアリング調査に基づく

高齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

再雇用制度の場合

< 課題（処遇） >

60歳を境にした収入ダウンに絡むモチベーション・モラルの維持や、公的給付が廃止された場合の自社での処遇体系のあり方が今後の課題である。

今後は、職責手当などを厚くし、再雇用制度の魅力を高めていきたいが、現行の公的給付の仕組みでは、報酬を増やしたとしても公的給付が減少してしまい、結果として社員のトータルの手取り額はほとんど増えないので、公的給付の仕組みを見据えた制度運用が課題である。

適切な処遇水準、再雇用後の役割についての検討が必要であり、他の制度（転籍制度）との位置づけを明確にしていくことが課題である。

高齢者は他の年齢層と比較してパフォーマンスの個人差が大きく、現在の一律の処遇ではモチベーションを保つことは難しいので、将来的には、職務給を含めて個別対応の処遇に改定していく必要がある。

スペシャリストの再雇用が今後の課題である。優秀な人材は海外から引き抜かれることもあり、技術を持つ人材の処遇制度の見直しが必要である。

< 課題（能力の低下及び個人差） >

技能系の課題は、加齢に伴う能力低下を踏まえた安全の確保であり、再雇用者に対し、再雇用時に加え、各種研修や実技指導を行っている。

定年退職者には体力、気力に個人差があるため、特に現業部門の配置には個別対応が必要となる。

現状では再雇用者として必要とされる業務スキル・知識が一部の人材に偏っている傾向が見られ、専門性の深化について若年時から中長期的に取り組んでいく必要がある。

ヒアリング調査に基づく

高齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

再雇用制度の場合

< 課題（組織の活性化） >

今後の課題としては、高齢者の雇用確保のみに留まらず、65歳まで高い就労意欲を維持させ、組織の総合力向上につなげていくことである。

社員の高齢化が進展する中、会社全体を活性化するためにも、高齢者のモチベーション維持・向上が課題である。

定年退職者の増加と再雇用上限年齢の引き上げに伴い、今後再雇用者の急増が予想され、軽作業・特命業務を中心とした現在の活用方法では限界があり、このまま間接業務への再配置が進むと、大きく効率悪化を招く恐れがある。

高齢者が引続き雇用されることで人材の新陳代謝の遅れに繋がる懸念される。

< 課題（その他） >

辞める時期が人によりまちまちで予想が難しいために、採用計画を立てにくいという面もある。

事務系では、退職者の職域確保により、新卒採用の抑制を行う等の影響が今後予想される。

将来の要員構成や生産性、また高齢者の安心・やりがいといった観点等から、入社から満65歳までの一連のライフスタイルや高齢時における生活との調和等を踏まえ、満60歳到達以前の人事、賃金制度も含めた高齢者雇用制度のあり方について、今後検討を行う。

65歳を超える雇用延長の検討は、体力や意欲の個人差が大きくなっていくこと、また、持っているスキルがいつまで通用するかといったこともあるので、慎重に対応したい。