

## 第5章 高齢者継続雇用の実態と課題 －継続雇用の質的側面の改善を中心として－

### 第1節 はじめに

2004年の高年齢者雇用安定法の改正により、2006年4月から公的年金支給開始年齢の引上げスケジュールに合わせた雇用確保措置（定年の廃止、定年の引上げ、又は、「原則は希望者全員を対象とする」再雇用制度等の継続雇用制度）の段階的導入が義務付けられた。しばらく停滞していた60歳以降の継続雇用も、最近の経済回復と今後の労働力供給の大幅減少予測に加え、この法改正がテコになりここ数年急速に進展している。

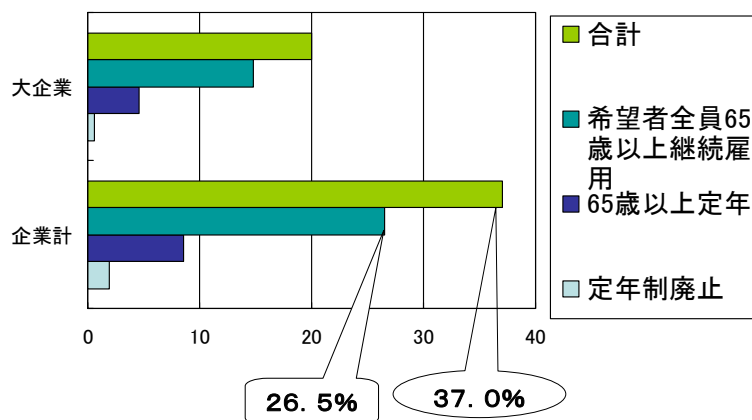
本稿では、既存の各種調査結果を踏まえ、高齢者継続雇用の現況につき、雇用内容の質的側面の改善を中心として、考えてみたい。以下、継続雇用の量的側面での進展と質的側面での課題を整理した後、量・質あいまった継続雇用を進展させるためには、労働生産性の向上がポイントで、そのためには、モラール・アップ、職務開発、能力開発、処遇の見直しが重要なことを順次論ずる。

### 第2節 継続雇用の量的側面は着実に進展

2007年10月に公表された、厚生労働省「平成19年6月1日現在の高年齢者雇用状況」（従業員51人以上規模約8.8万社について集計した大規模調査）によると、以下のように、60歳以降の継続雇用は着実に進展している。

- ① 希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合は約4割（37.0%）となっている（第5-2-1図）。

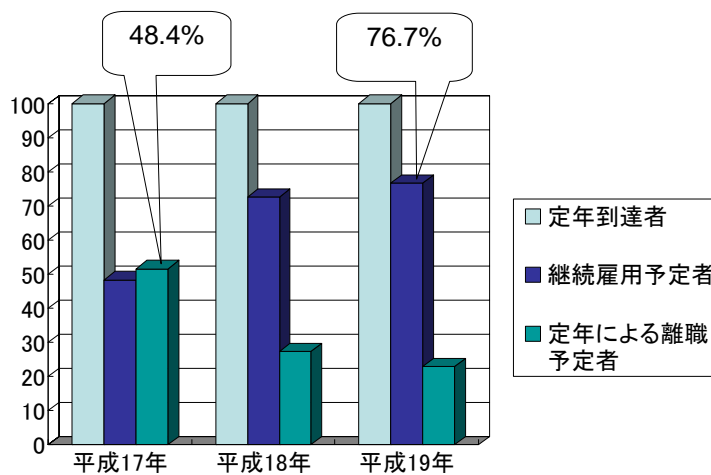
第5-2-1図 65歳以上まで希望者全員が働ける企業の割合



（資料出所）厚生労働省「平成19年6月1日現在の高年齢者雇用状況」

- ② 定年到達者のうち継続雇用される予定者の割合は、2005年の約5割（48.4%）から、2007年には約8割（76.7%）へと大幅に増加している（第5-2-2図）。

第5-2-2図 定年到達予定者等の状況



(資料出所) 第5-2-1図と同じ。

- ③ 60歳から64歳の常用労働者数も、2005年と比べ、約3割（26.9%、21.1万人）の大幅な増加をとっている（第5-2-3表）。

第5-2-3表 年齢別常用労働者

(千人)

	60歳～64歳	65歳以上
平成17年	784(100.0)	265(100.0)
平成18年	825(105.2)	314(118.2)
平成19年	995(126.9)	390(146.8)

(資料出所) 第5-2-1図と同じ。

継続雇用の進展は、就業率の上昇（就業機会の拡大）につながっている。全体（年齢計）の就業率が横ばいで推移する中、60～64歳層では上昇傾向を示している。特に、2007（平成19）年での男性における伸びが大きくなっている（第5-2-4表）。

第5-2-4表 年齢階級別就業率の動向（％）

	総数	20-24歳	25-29	30-34	50-54	55-59	60-64
(男)							
平成10年	74.1	68.8	91.4	94.4	94.6	91.1	67.3
15	70.1	62.9	87.8	92.0	92.1	88.8	64.7
16	69.8	61.5	87.8	92.1	92.1	89.4	65.4
17	69.9	62.2	87.6	92.1	92.3	89.6	65.9
18	70.0	63.1	88.0	92.3	92.6	89.6	67.1（+1.2 ポイント）
19	70.3	64.3	88.7	93.1	92.8	89.8	70.8（+3.7 ポイント）
(女)							
平成10年	48.1	68.4	64.6	52.9	66.3	57.4	38.8
15	45.9	63.4	68.1	56.3	65.9	56.7	37.5
16	46.1	63.6	69.6	58.1	66.2	58.0	38.4
17	46.3	65.0	70.3	58.8	67.0	58.4	39.0
18	46.6	65.4	71.5	59.7	68.6	58.6	39.0
19	46.6	64.7	71.4	61.0	69.0	59.5	41.0（+2.0 ポイント）

（資料出所）総務省統計局「労働力調査」

但し、第5-2-1図で見たように、希望者全員が65歳程度まで働ける企業割合は4割（37.0％）に留まっているとも言え、さらなる改善が期待される。また、労使協定のために努力したにもかかわらず協議が整わないときは、当面（大企業2009年3月まで、中小企業2011年3月まで）、労使協定でなく就業規則<sup>1</sup>等で基準を定めることも可能としている。就業規則では対象労働者を一部の者に限定することが容易であり、できうる限りの労使協定締結が望ましい（継続雇用制度実施企業のうち、就業規則で対象労働者基準を設定している企業は18.9％であった（厚生労働省「平成19年6月1日現在の高年齢者雇用状況」）。

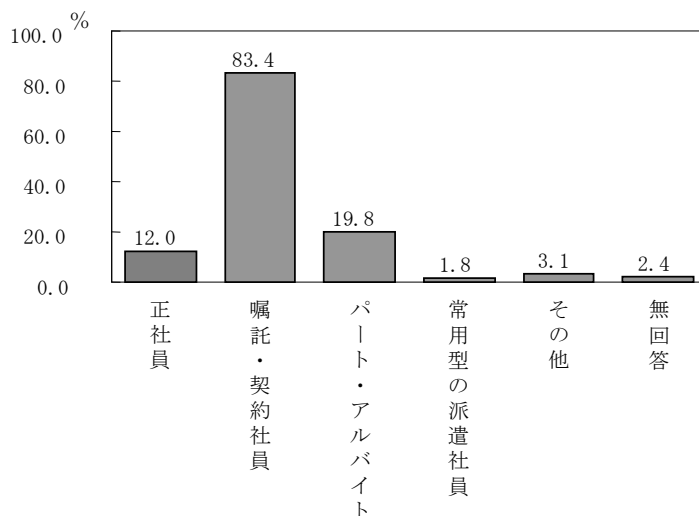
<sup>1</sup> 協定を結ぶための労使協議が不調に終わり就業規則で定める場合、再度労働基準法に基づき労働組合の意見を聴く手続きが必要とされる。

### 第3節 課題の残る質的側面

前節でみたように量的側面では着実な改善を示しているが、雇用の内容面では課題も残る。雇用内容を、労働政策研究・研修機構「高齢者の継続雇用の実態に関する調査」（2006年10月1日現在の状況を、全国の従業員数300名以上の民間企業5,000社を無作為抽出して調査したもので、有効回収率は22.1%）でみると、以下のように、定年前と比べ、雇用継続後の仕事内容はあまり変わらないが、賃金・賞与、雇用形態、格付けなどは大きく変化している。

- ① 継続雇用後の仕事内容はあまり変わらない（勤務形態は、「フルタイム」が89.1%（複数回答）、「通常、定年到達時の仕事内容を継続」が71.9%となっている）。
- ② 賃金・賞与に在職老齢年金や公的給付（高齢雇用継続給付等）などの受給を含めると、「定年到達時の年収（退職金を除く）の6－7割程度」とする企業が44.4%である。しかし、「年収が半分以下」になる企業が3割強もある。「原則希望者全員の雇用延長」が実現していると思われる「制度の対象となる社員層の割合がおよそ100%」とする企業と、対象者の中で継続雇用される者が「原則として希望者全員」とする企業（225社）に限ってみても、「6－7割程度」が46.2%となっている。
- ③ 年収総額に占める賃金・賞与の割合を「60%以上」とする企業が、58.3%となっている。年収水準の結果とあわせ考えると、従業員が企業から受け取る金額は60歳定年前の4割から5割程度と推測される。
- ④ 雇用契約期間（最多ケース）は、「1年」が約8割（83.5%）と大多数である。
- ⑤ 継続雇用後の雇用形態（複数回答）では、「嘱託・契約社員」が8割強（83.4%）と圧倒的で、正社員は約1割（12.0%）に過ぎない（第5-3-1図）。

第5-3-1図 継続雇用後の雇用形態



(資料出所)労働政策研究・研修機構「高齢者の継続雇用の実態に関する調査」  
(2006年10月調査)

- ⑥ 継続雇用対象者の格付けは、「格付け制度の対象外となる」が約6割（60.0%）、「定年到達時より格付けが下がる」が13.2%となっている。「定年到達時の格付けを維持」は13.1%に過ぎない。

継続雇用の現状をまとめると、以下のようになる。

- (1) 定年到達者のうち継続雇用される予定者の割合が、2005年の約5割から2007年には約8割となるなど、60歳以降の継続雇用は着実に進展しており、「雇用と年金の確実な接続」に向け、大きなステップを踏み出している、と評価できる。
- (2) しかし、継続雇用後、仕事内容が60歳定年前とさほど変わらないにもかかわらず、雇用契約期間、雇用形態、格付けは大きく変化する。賃金・賞与も大きく引き下げられるなど雇用内容では課題も残る。

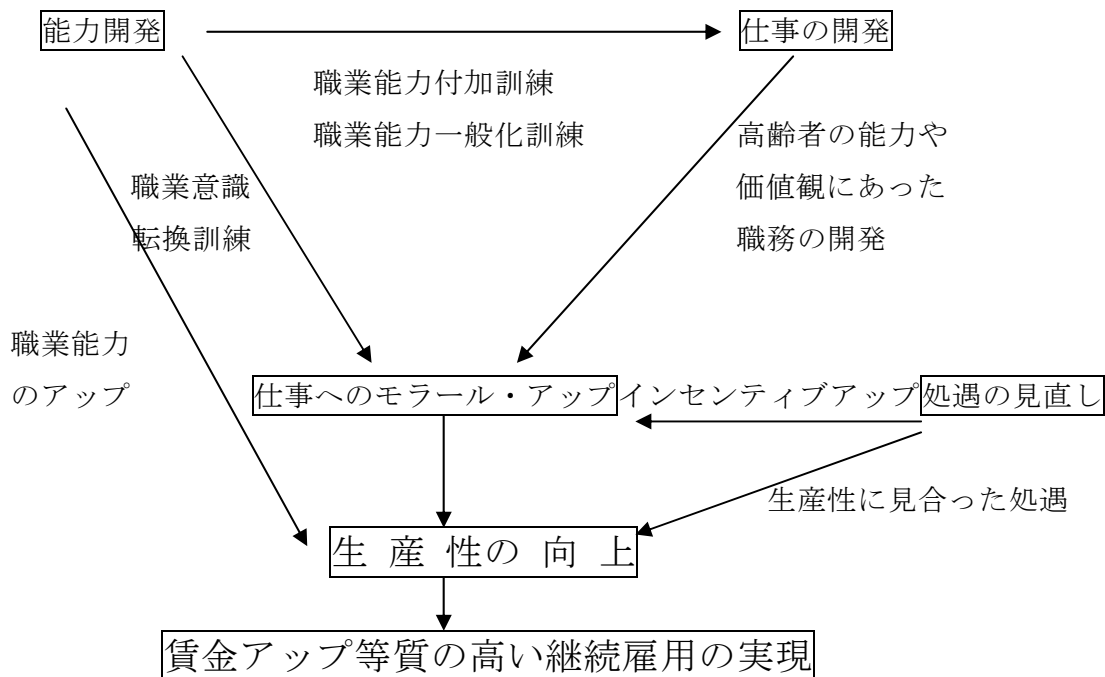
継続雇用前後で、賃金その他の就労条件が大きくは変わらない、より本格的な65歳での雇用の一般化の実現を目指して一層の努力の必要がある、と言えよう。

さて、企業が高齢者の積極的活用を避けようとする最大の理由は、労働生産性以上の賃金を払わなければならないことを懸念するからである。改正高年齢者雇用安定法の施行により、会社が特に必要と認めた者だけを選抜して継続雇用することが原則的にはできなくなった<sup>2</sup>。企業が高齢者の一層の活用を図るためには、多くの高齢者の生産性を上げることが必要であり、モラル・アップ、能力開発、仕事の開発、処遇の見直しに本格的に取り組み必要があろう（第5-3-2図参照）。

---

<sup>2</sup> なお、筆者はこれまで、対象者基準は継続雇用の拡大・充実に消極的な企業だけが設定するものだと考えていた（岩田、2007）。しかし、最近では、対象者基準には二面性があるのではないかと考えるようになった。すなわち、従来言われている、①継続雇用の拡大・充実に消極的な側面（対象者をできるだけ絞り込みたい）という側面だけでなく、②むしろ、雇用内容を底上げする形で一段ランクアップした継続雇用（個々の能力・適性を見極めた処遇）を実現するために対象者基準を活用する、という側面もあるのではないだろうか。みずほ総合研究所『高年齢者雇用確保措置における対象者の基準に関する実態調査報告書』（2006年11月～12月調査、全国の民間企業を対象とし、民間企業データベース会社のデータベースにより、1万社を無作為抽出し、郵送で調査した。有効回答率は20.1%）によると、「基準」策定企業の52.5%は「希望者全員」であった。希望者全員を継続雇用している企業でも対象者基準を策定している企業が多いということである。この問題の掘り下げた分析については、今後の課題としたい。

第5-3-2図 質の高い継続雇用を実現するための「戦略」

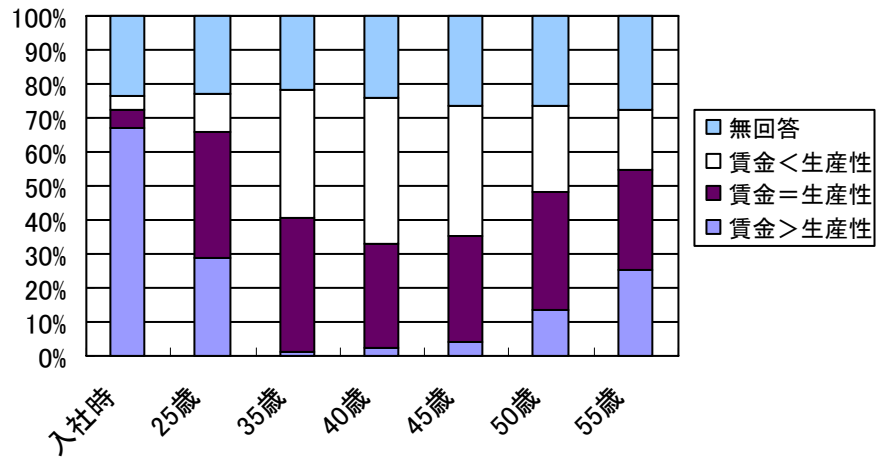


以下、この図式に沿って、高齢者の生産性、モラル・アップ、職務開発、能力開発、処遇の見直しにつき、順次論ずる。

#### 第4節 高齢者の生産性

さて、高齢者の生産性はどうなっているのだろうか？ ここで、大卒・男性社員の各年齢時点における賃金と生産性の関係を、労働政策研究・研修機構「高年齢者の継続雇用の実態に関する調査」（2006年10月調査）で見ると、第5-4-1図のようになる。55歳になっても、平均的にみると賃金以上に生産性の高いと考える企業もかなりあることは大変興味深い。

第5-4-1図 賃金と生産性の関係

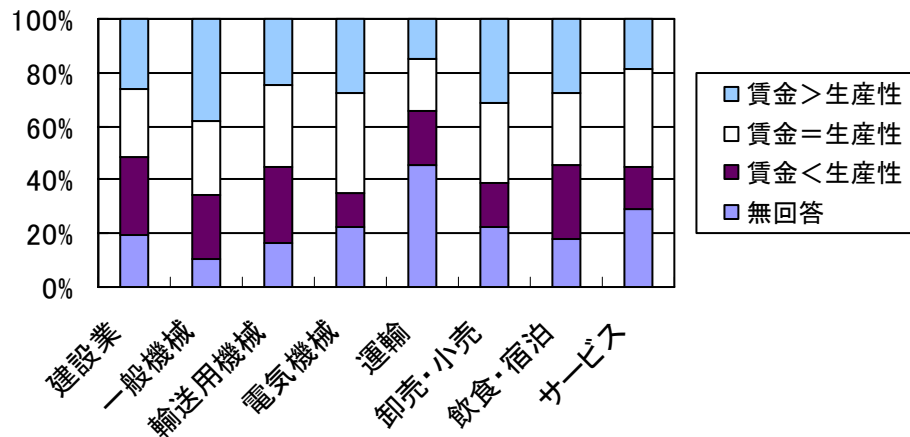


(資料出所) 労働政策研究・研修機構「高年齢者の継続雇用の実態に関する調査 (2006年10月調査)

それでは、どのような企業で、55歳時点において、賃金<生産性となっているのか、産業別、企業規模別、50歳以上比率別にみてみよう (なお、本調査では、60歳以降の者についての生産性の調査をしていない。また、他にそのような調査もないようなので、55歳段階で、賃金より生産性が高い類型では、60歳を超えても、より高い生産性が確保しやすい (生産性に見合った賃金低下が小幅ですむ) とみなし、暫定的に本データを使用した。

まず、産業別にみると、建設業、一般機械業、輸送用機械業、飲食・宿泊業等で賃金<生産性とする企業が他の産業より多くなっている (なお、一般機械は、賃金>生産性も多く、業態、企業ごとに相違が多いのではと思われる)。

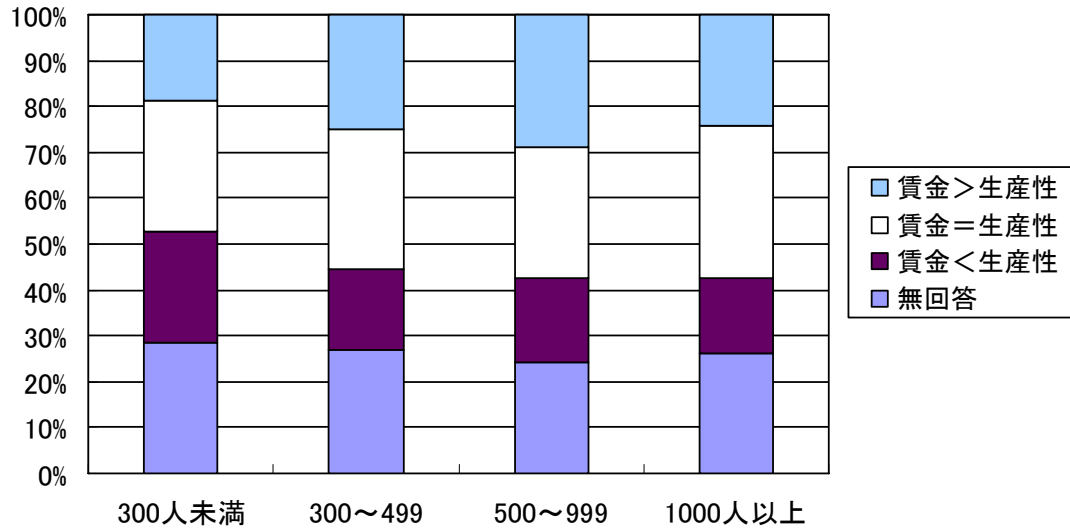
第5-4-2図 賃金と生産性の関係 (産業別)



(資料出所) 労働政策研究・研修機構「高年齢者の継続雇用の実態に関する調査」(2006年10月調査)

企業規模別には、300人未満企業で、賃金<生産性となっている。

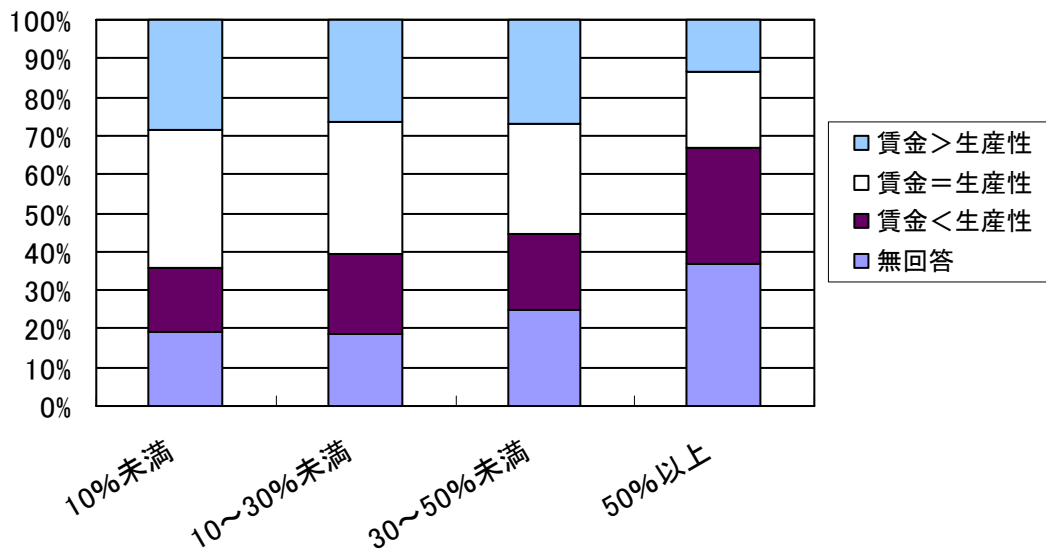
第5-4-3図 賃金と生産性の関係（従業員規模別）



(資料出所) 第5-4-2図に同じ。

50歳以上比率では、当然のことながら高齢者比率が高い企業で、賃金<生産性となっている。

第5-4-4図 賃金と生産性の関係（50歳以上比率）



(資料出所) 第5-4-2図に同じ。



## 第5節 高齢者のモラル・アップ

### 1. 企業の見方

企業は高齢者をどのように見ているのだろうか。高齢・障害者雇用支援機構『中高年従業員の仕事能力把握ツール開発研究報告書』（2006年3月）では、多くの企業における生涯キャリアの現状は、第5-5-1図のように、本来求められる要件から大きく離れた実態にある、とする。そして、能力拡大を図るべき20歳代に、大半の者はその場その場の仕事に最低必要な学習（＝その場しのぎ型能力開発）ですませる傾向が強く、能力実戦化を図るべき30歳代にはその会社にしか通用しない熟練能力を専門能力と誤認し、能力体系化を図るべき40歳代には人間関係の蓄積や役職パワーによる社内影響力を専門能力と誤認する、という（同書、p11～13）。

50歳代と60歳以降、そして、非ルーチンググループについて、同報告書内容を少し詳しく紹介しよう（同書、p13～14及びp127～136）。

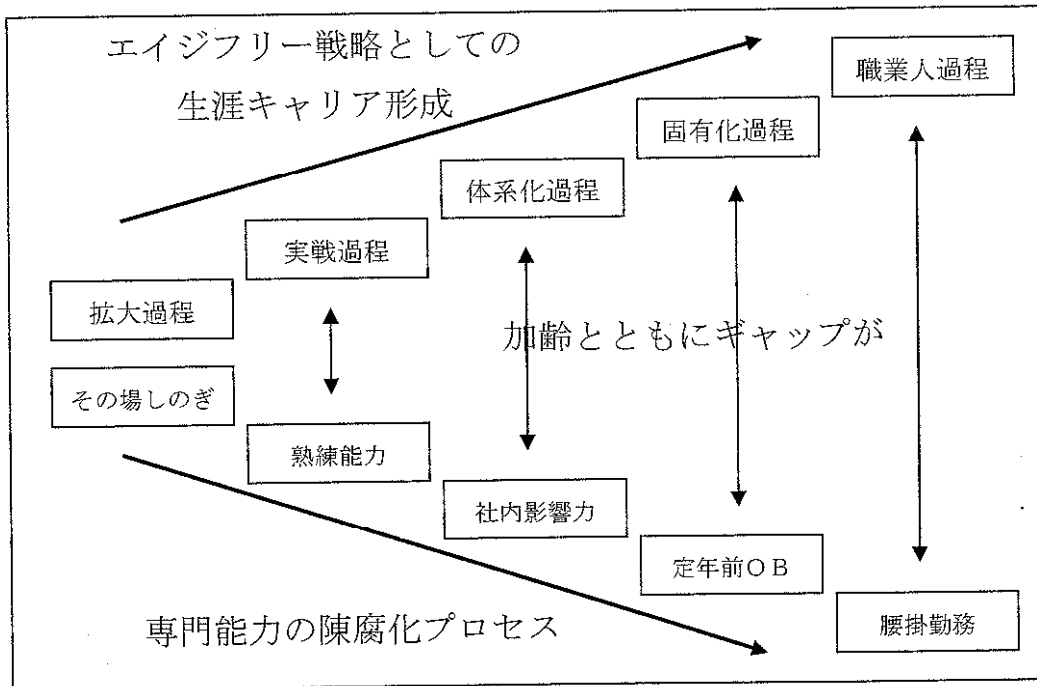
#### （1）50歳代の定年前OB化

会社は、定年後の約束ともなりかねない新たな役割や目標を示そうとはしないので、多くの高齢社員は仕事を軸にした新たなアイデンティティを再構築することをせず、定年をめざして着陸態勢に入ってしまう。とにかく雇用の守られた定年まで割り当てられた業務を大過なく処理する。そうしないとアイデンティティが保てないからである。難しい仕事は先送りする。仕事の生産性は年を追う毎に低下していく。

#### （2）60歳以降の「ほどほど仕事の腰掛勤務者」増加の懸念

定年前にすでにOB化した高齢社員が定年後も継続雇用されると、「定年前OB」が「ほどほど仕事の腰掛勤務」に進化する。手間のかかる仕事は理屈をつけて定年前社員におしつける、仕事がいくら忙しくしていても知らぬ顔をして、定時に帰る、休みを取る、仕事に直接関係のない自主的活動や職場行事には参加しない。その生産性の低さだけでなく職場に与える有形・無形のダメージは決して小さなものではない。すなわち、会社も社員も、「定年は仕事生活の終点、継続雇用はその付け足し」と考えている。玉石混交の状態にある定年到達者の中から基準をクリアした者を選別しているからこそ、現在の60歳以上層のパフォーマンスが得られている。このような社員が全員、定年後も継続雇用されることになれば、60歳以上層の生産性は大幅低下し、企業は大きな負担を負うことになりかねない。

第5-5-1図 生涯キャリア形成と実態とのギャップ



(資料出所) 高齢・障害者雇用支援機構『中高年従業員の仕事能力把握ツール開発研究報告書』  
(2006年3月)

### (3) 問題の多い非ルーチングループ（管理者やプロジェクト・リーダーなど）

特に、非ルーチングループは、50歳代の低下・停滞傾向が顕著である、とする。この層をそのまま雇用し続ければ、大きな負担になりかねない。非ルーチン業務について、管理者やプロジェクト・リーダーとして組織的成果をあげる仕事は、その仕事を自分の専門能力に転換する取組み、例えばある領域のプロフェッショナルをめざしてそれらの経験と体系的・専門的知識を統合していく取組みがなければ、専門能力の個人化はできない。ただ会社の期待に応じて組織的成果を上げ続けるだけでは、その組織のその役職にあるときだけにだけ有効な専門能力が蓄積されるだけである。

なお、低下率がとりわけ大きい仕事能力要素が、「社外情報分析力」、「改善スキル」、「価値創造成果」、「業績貢献能力の加齢向上」、「育成指導力評価」、「専門能力形成力」、「基礎的知識学習」、「知識・経験の整理」、「専門能力の社内外活用」等である。

## 2. 労働者の見方とのギャップ

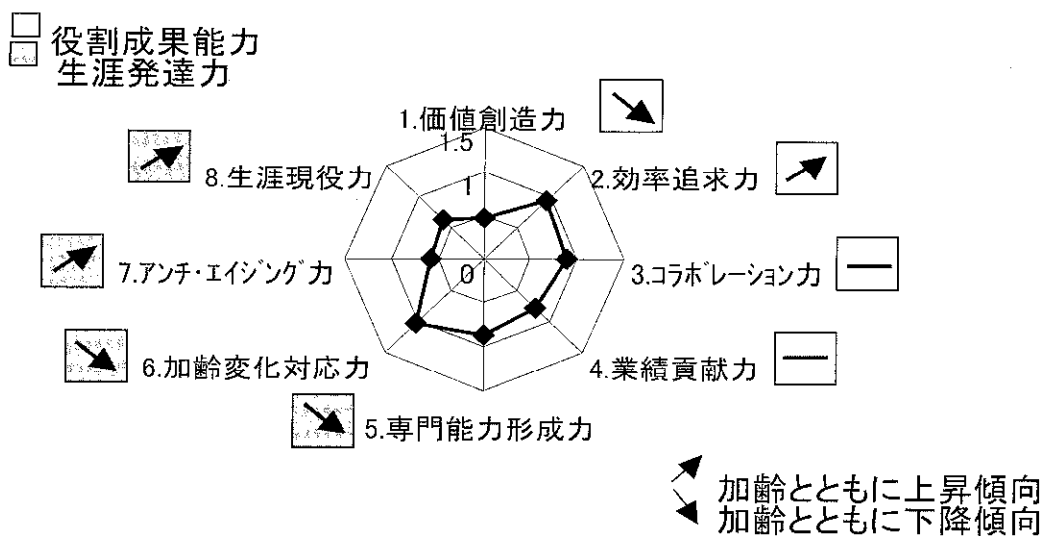
同報告書は、仕事能力要素として次の8つを挙げる。①価値創造力（変化を続けるニーズに応じた新しい価値を生み出す力）、②効率追求力（QCD—品質・コスト・納期—の改善を図って利益の最大化を図る力）、③コラボレーション力（目標をめざし上下左右の関係者で協同する力）、④生涯現役力（生涯現役をめざす力）、⑤アンチエイジング力（予防策・対応

策で加齢にともなう身体機能の低下を抑制・補完する力)、⑥業績貢献力(企業・職場の求める成果を挙げる力)、⑦加齢変化対応力(加齢に伴う仕事・処遇・環境の変化に柔軟に適應する力)、⑧専門能力形成力(系統的、計画的、継続的な能力開発により加齢とともに能力を向上させる力)の8つである(同書 p76~77)。

仕事能力が低下した社員が増加してくれば、継続雇用の採算がとり難くなる。「このような能力・意欲の実態にもかかわらず、社員自身は、生活領域の生涯現役力、アンチエイジング力が加齢とともに上昇していることからわかるとおり、継続雇用の期待は強い。このギャップは深刻である」(同書 p135)。

なお、「価値創造力が低くだけでなく加齢とともに低下し、効率追及力が加齢とともに上昇する傾向にあるように、定年が近づくにつれ、新しい価値を生み出す仕事を避け、これまでの経験でやれる範囲の仕事ですませるといった実態がある。」(同書 p85) という(第5-5-2図)。

第5-5-2図 8つの仕事要素の平均得点と加齢変化



(資料出所) 高齢・障害者雇用支援機構『中高年従業員の仕事能力把握ツール開発研究報告書』(2006年3月)

厚生労働省職業能力開発局『生涯キャリア支援と企業のあり方に関する研究会』報告書(2007.7.20)も、定年前後の高齢期の特徴として、「ほとんどの高齢者が、実年齢より若い気持ちであり、仕事に対する意欲と自信を持っているにもかかわらず、定年退職者として位置づけられたり、現実に自分に見合った仕事が無かったりギャップに直面している」とする(Ⅱ-2 世代別のキャリア形成の状況と課題 - (3) 高齢期)。

### 3. 中高年期での棚卸し

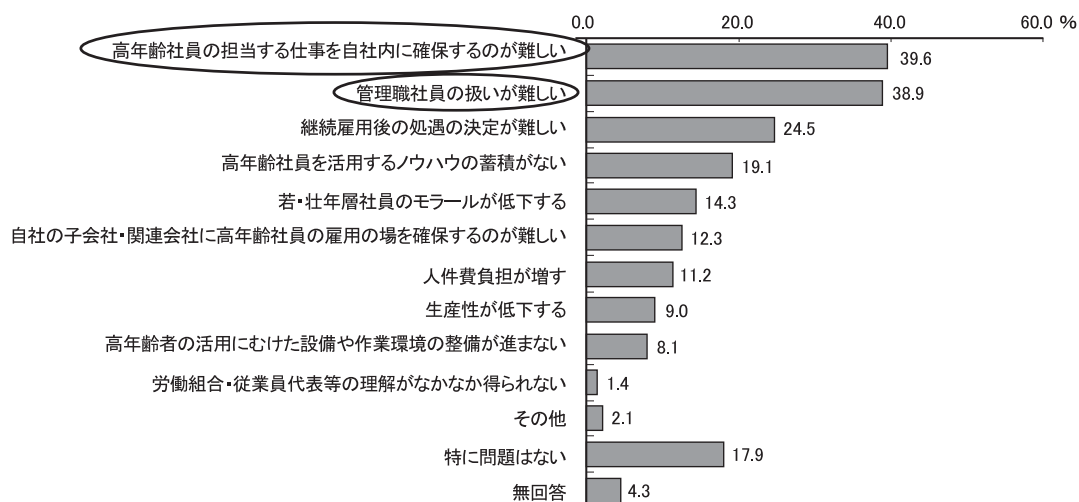
さて、第5-5-1図は、エイジフリー戦略として望ましい生涯キャリア形成の姿と、専門能力（その企業だけにしか通用しない、狭い意味での企業特殊技能でなく、社外にも通用するもの）形成の実態は高齢になるほどギャップがより大きくなることを示している。このギャップの存在が、特に高齢期において、企業の労働者への見方を下げる一方で、労働者のやる気の低下につながっている。このギャップを狭めるためには、生涯キャリア形成のあり方を見直すとともに、60歳以降でのやる気の出る職務目標の設定、中高年期での能力の棚卸し、中高年期での職業能力の開発が重要である。なお、大きなギャップが生じているのは企業責任が大きく、特に、企業の対応が重要であろう。

上述の高齢・障害者雇用支援機構報告書（2006）によると、仕事能力の低下は、やる気の出る60歳定年後職務の設定が困難であり、そのため55歳前後で60歳定年前後の目標を見失うことにより発生する。そうであるならば、この問題を解決するためには、しかるべき時期から、60歳以降での就労においてもやる気の出る職務の目標を設定し、高齢従業員の納得を得ることがとりわけ必要になる。労働政策研究・研修機構「高年齢者の継続雇用の実態に関する調査」では、「退職準備プログラム、生涯生活設計セミナー」を「実施」している企業は、規模計では17.2%（1000名以上規模では、26.8%）、「討中である」企業は25.2%であった。また、「改正高年齢者雇用安定法への対応策を講じる際に、労働組合や従業員代表等と協議した折、特に議論の焦点になったものはどれですか。」の設問（答えは2つまで）への回答は、「制度を活用できる人の選考基準」が70.1%、「報酬の水準」が36.8%と2つが飛びぬけており、「担当する仕事」は13.5%にすぎなかった。高齢者のモラール・アップを図ることが重要とは十分認識されていないようだ。

## 第6節 仕事の開発

高齢者に適した仕事の開発はあまり進んでいない。高年齢社員の雇用確保や継続雇用にあたっての課題を聞かれて、「高年齢社員の担当する仕事を自社内に確保するのが難しい」と答える企業が多い（第5-6-1図）。

第5-6-1図 高齢社員の雇用確保や継続雇用にあたっての課題



(資料出所) 労働政策研究・研修機構「高齢者の継続雇用の実態に関する調査」(2006年10月調査)

しかし、高齢者に適した職務も多い。職業能力開発総合大学校能力開発研究センター『平成13年度厚生労働省受託ミレニアム・プロジェクト：高齢者に対する訓練及び訓練手法のあり方についての調査研究報告書』(2002年3月)は、製造業もしくは関連サービス業に再就職した高齢就業者事例調査をもとに、職務経験の活用タイプを、9つにパターン化している(第5-6-2表)。また、第5-6-3図は、みずほ総合研究所が、リクルート・ワークス研究所「シニア就業意識調査2006」に基づき、60歳代前半の有業者が仕事で重視する点をまとめたものである。

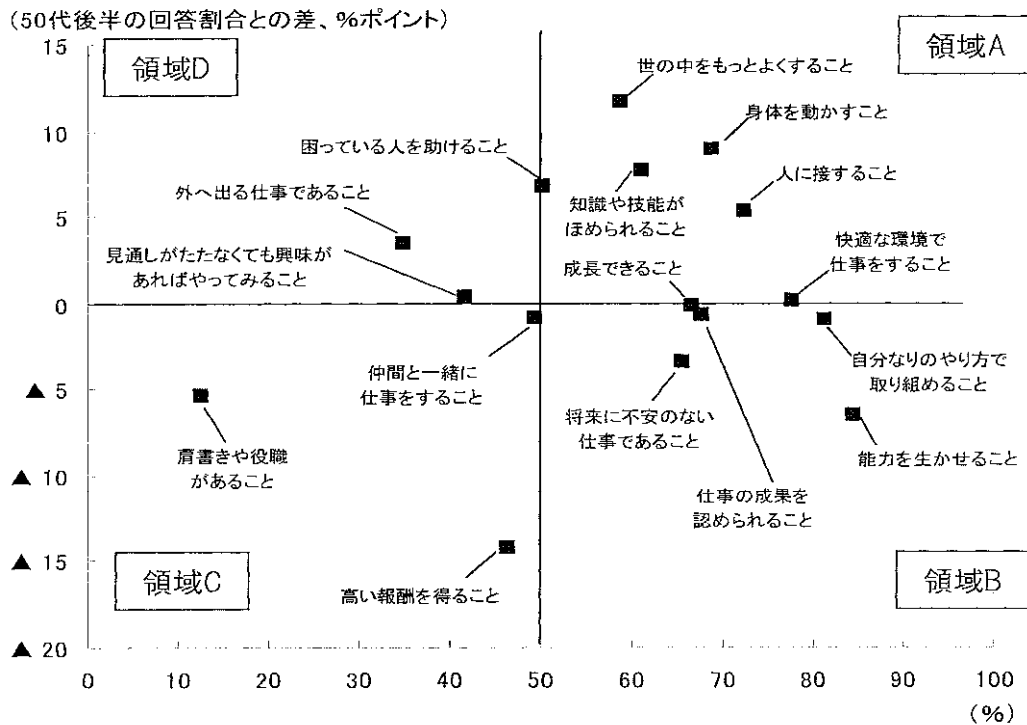
第5-6-2表 高齢者活用のパターン

A. 生産現業	①汎用能力活用タイプ ②専門能力活用タイプ ③軽労働タイプ ④IT付加タイプ ⑤マネジメントタイプ
B. 生産支援	⑥生産支援管理タイプ ⑦よろず相談タイプ ⑧営業支援(インストラクター)タイプ ⑨教育係タイプ

(資料出所) 職業能力開発総合大学校能力開発研究センター『平成13年度厚生労働省受託ミレニアム・プロジェクト：高齢者に対する訓練及び訓練手法のあり方についての調査研究報告書』(2002年3月)

(注) 各タイプについては、第5-7-2表を参照されたい。

第5-6-3図 60歳代前半の有業者が仕事で重視すること



(注) 横軸は、「重要」または「とても重要」との回答割合の合計  
 (資料) リクルート ワークス研究所「シニア就業意識調査2006」、2006年

第5-6-3図の領域Aは、60歳代前半の有業者の過半数が重視し、同時に50歳代後半よりも重視する傾向が高まっている項目である。領域Bは、50歳代後半と比較すると重視する人の割合が同程度か低下するものの、依然として60歳代前半の有業者の過半数が重視している項目を示している。働く高齢者にとって特に重要な要素は、領域A及び領域Bにあてはまる要素であり、こうした特徴を有する仕事を開発することが重要である。

高齢者の能力や価値観に合った職務としては、例えば、後輩に教えたいという意欲を活かした「教える仕事」や、相手に喜んでもらいたいという気持ちを活かした「個人向けサービス」などの職務の開発が考えられる（厚生労働省職業能力開発局『生涯キャリア支援と企業のあり方に関する研究会』報告書（2007.7.20））。第5-6-2表の分類で行くと、前者は⑨「教育係タイプ」であり、後者は⑦「よろず相談タイプ」や⑧「営業支援タイプ」が相当する。第5-6-3図の分類でも「領域A」に属する要素が多い仕事であろう。例えば、藤本（2004, p343）は、日本中の産業でもの造り組織能力のかさ上げが焦眉の急で、産業を超えたもの造り知識の移転が今こそ必要で、こうした産業間知識移転において「インストラクター」として活躍できる潜在的な人材は、今のシニア世代にかなり大勢いると言う。

## 第7節 高齢者に対する職業能力開発

### 1. 企業における認識の低さ

中高年労働者の教育訓練の必要性に対する企業の認識は低い。労働政策研究・研修機構「高年齢者の継続雇用の実態に関する調査」（2006年10月調査）で見ると「高年齢者の活用のため、再教育・再訓練が必要か」の問いに、「そう思う」が24.2%、「そう思わない」が71.7%となっている。また、「高年齢社員を対象とした新たに必要な知識・技術・技能を習得するための教育訓練」の実施ないし検討状況については、「実施も検討もしていない」企業が58.1%となっている（なお、「実施している」企業は11.6%、「検討中」の企業は23.8%であった）。しかし、「定年退職後のキャリアが、10年以上続くなどであれば、十分投資回収可能である。ポテンシャルがあれば、新たに学習した分野で高い業績を挙げることも夢ではない時代がやってきている」（厚生労働省職業能力開発局『生涯キャリア支援と企業のあり方に関する研究会』報告書（2007.7.20）のうち、Ⅲ【政策の展開】の2（3）キャリアの転換期における支援）。

### 2. 労働者の取組みも不足

厚生労働省「第2回中高年者縦断調査」（2006年11月調査）<sup>3</sup>によると、50歳代の就業者で「仕事のための能力開発・自己啓発をした」人は、第1回調査できわめて低かった（男27.2%、女22.6%）が、第1回に「能力開発・自己啓発をした」者の方が、「能力開発・自己啓発をしなかった」より、第2回調査時点で「仕事をしている」者の割合が高い（第5-7-1表）。

第5-7-1表 第1回調査の仕事のための能力開発・自己啓発の状況別にみた第2回時の仕事の状況

		総数	仕事をしている	仕事をしていない			不詳		
				仕事をしたい	仕事をしたくない	不詳			
第1回 能力開発 の仕事 ・自己 啓発の 状況	総数	( 100.0 )	100.0	46.2	53.8	31.3	20.1	2.4	0.0
	能力開発・自己啓発をした	( 24.7 )	100.0	50.2	49.8	28.7	19.4	1.6	-
	能力開発・自己啓発をしなかった	( 69.3 )	100.0	44.7	55.3	32.3	20.7	2.2	0.1
	男	( 100.0 )	100.0	51.5	48.5	28.6	17.0	3.0	-
	能力開発・自己啓発をした	( 27.2 )	100.0	53.0	47.0	28.3	15.8	3.0	-
	能力開発・自己啓発をしなかった	( 65.6 )	100.0	51.3	48.7	28.5	17.7	2.5	-
	女	( 100.0 )	100.0	42.0	57.9	33.4	22.6	2.0	0.1
	能力開発・自己啓発をした	( 22.6 )	100.0	47.6	52.4	29.2	22.9	0.3	-
	能力開発・自己啓発をしなかった	( 72.2 )	100.0	39.9	60.0	35.1	22.9	2.1	0.1

注：1)集計対象は、第1回に仕事をしており、第2回までの間に離職経験ありの者である。

2)仕事のための能力開発・自己啓発の状況とは、過去1年間の状況である。

3)第1回の仕事のための能力開発・自己啓発の状況の総数、男、女には、仕事のための能力開発・自己啓発の状況不詳を含む。

(資料出所) 厚生労働省「第2回中高年者縦断調査」（2006年11月調査）

<sup>3</sup> 厚生労働省は、平成17年10月末現在で50-59歳である全国の男女を対象とし、毎年11月に就業、健康及びその他の生活に関する継続調査（いわゆるパネル調査）を実施している。第2回調査は2006年11月に行われた。

### 3. 高齢者活用パターンと付加した方がいい職業能力

第6節で触れたように、職業能力開発総合大学校能力開発研究センター『平成13年度厚生労働省受託ミレニアム・プロジェクト：高齢者に対する訓練及び訓練手法のあり方についての調査研究報告書』（2002年3月）では、9つの高齢者活用タイプを挙げているが、それぞれのタイプによって「必要とされる高齢者の経験・ノウハウ」や「高齢者に付加した方がいい職業能力」が整理できるとする（第5-7-2表）。

第5-7-2表 高齢者活用パターンと付加した方がいい職業能力

分類	タイプ	必要とされている高齢者の経験・知識・ノウハウ	高齢者に付加した方がいい職業能力
生産現業	①汎用能力活用タイプ	・幅広い経験 ・様々な状況下に対応できる	・最新技術のフォロー ・周辺関連分野の基礎的知識
	②専門能力活用タイプ	・高度熟練技能	・新しい分野の製品の知識 ・新しい現場でのやっつけ方(人間関係など)
	③軽労働タイプ	・「ものづくり」とはどういうものかについて、経験上ある程度わかっていること	・新しい分野の製品の知識 ・新しい職場でのやっつけ方(人間関係など)
	④IT付加タイプ	・経験(ノウハウ・失敗知識 等)	CADなどIT能力
	⑤マネジメントタイプ	・管理職としての経験 ・管理・マネジメント能力 ・実務経験と能力 ・問題解決能力	・新しい職場へ対応するための意識転換 ・マネジメントスキルの棚卸し ・パソコン能力 ・世の中の動向の把握
生産支援	⑥生産支援管理タイプ	・品質管理や安全管理などの知識と実践経験	・これまでの知識・経験の一般化 ・品質管理や安全管理などの動向(ISOなど) ・新しい分野の製品の知識
	⑦よろず相談係タイプ	・幅広い分野の多様な経験 ・高齢者特有の柔らかく落ち着いた物腰	・コミュニケーション能力(社内、社外=顧客) ・相手の考え方の理解力
	⑧営業活動支援(インストラクター)タイプ	・柔らかな物腰 ・時間をかけた丁寧な考え方 ・機械の基礎への理解	・ビジネスマナー
	⑨教育係タイプ	・高度熟練技能	・教育手法

(資料出所) 職業能力開発総合大学校能力開発研究センター『平成13年度厚生労働省受託ミレニアム・プロジェクト：高齢者に対する訓練及び訓練手法のあり方についての調査研究報告書』（2002年3月）

### 4. 求められる高齢者訓練のタイプ

上記報告書によると、求められる高齢者訓練のタイプは3つあるとされる（同書 p19-21）。

第1は、職業意識転換訓練である。職務経験は豊富であるが、これまでの職位（離職前の役職）や長年染み付いた企業風土から脱皮できず、自己の置かれている社会的な現状認識が



求められている高齢者には、高齢者を取り巻く労働市場、就業環境や中小企業が求める人材等について理解を深めつつ、就業意識を転換させる、という。この職業意識転換訓練は、継続雇用の場合でも大いに必要であろう。

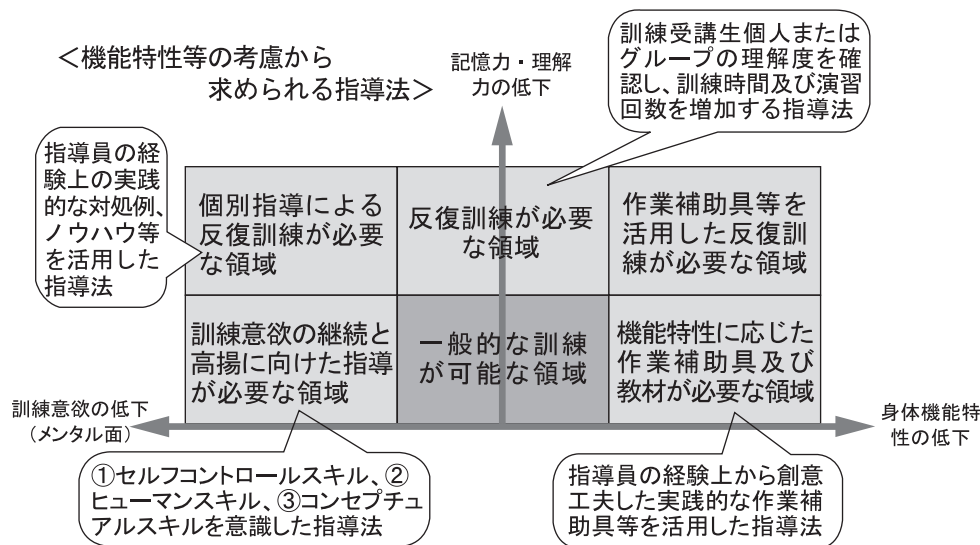
第2に、職業能力付加訓練である。離職前の職位が一般的で就業に関する専門性もそれほど高くない高齢者は、「ものづくり」や「定型業務」の経験を活かしつつ、新規・成長分野等の雇用吸収力が高い業種、職務内容等を理解し、その分野に求められる職業能力を付加すればいい、という。同一企業間でも、雇用吸収力の高い分野とそうでない分野はあろう。

第3に、職業能力一般化訓練である。離職前の職位は一般的であるが、職務に関する専門性が極めて高い高齢者は、これまでの職務経験により培ってきた特化した専門的な職業能力が「強み」であり、これを新しい職場で効果的に活用することが重要である。この専門性を一般的なものに再構築すれば、中小企業における就業可能性は高まる。

### 5. 機能特性等の考慮から高齢者訓練に求められる指導法

高齢者の職業能力開発（訓練）を円滑に行うためには、高齢者が有する固有の機能特性等を考慮しながら展開する必要がある。同報告書は、訓練指導員及び受講生に対する調査データ等から、高齢者固有の機能特性等を考慮した訓練を行うため、高齢訓練受講生の観察視点として、「記憶力・反応力の低下」、「身体機能特性の低下」、「訓練意欲の低下（メンタル面）」を3つの軸に取り、それぞれの領域に属する高齢者にはどのような指導法が求められるかを図示している（第5-7-3図）。

第5-7-3図 高齢者訓練に求められる指導法の選択プログラム



（資料出所） 職業能力開発総合大学校能力開発研究センター 『平成13年度厚生労働省受託ミレニアム・プロジェクト：高齢者に対する訓練及び訓練手法のあり方についての調査研究報告書』（2002年3月）

## 6. 直接的な公共職業訓練の提供体制の整備が求められるもの

同報告書では、新しく開発が望まれる職業能力のうち、公共訓練として提供体制の整備が求められるものとして、以下の6つを挙げている（同書、p132-135）。

### （1）これまで蓄積してきた知識・技能の体系化・棚卸し

高齢者がこれまで蓄積してきた知識・技能は、以前の勤務先のやり方あるいは組織風土・企業規模等に強く影響されたものであり、そのままでは新しい就職先には適用できない場合がある。そのため、次の職場に移る前に一定の期間を設け、高齢者自身がこれまで蓄積してきた知識・技能について、社会一般のやり方はどういう特徴があるか、どういう点が優れどういう点が劣っているか、違う業種・違う企業規模に適用する場合にはどのような点を考慮すればいいか、などいわば“棚卸し”、“再点検”を行う能力開発の提供が求められる。

### （2）資格取得を促進する体制の整備

比較的短期間の取得で済むもののその資格がないとその業を営むことができないような資格（それまでの経験があるためその技術の核は既に所有しており、習得期間が短縮できるものが望ましい）にターゲットを絞る必要がある。

### （3）新しく就業する業種に関する概略的な知識の習得

これまで経験してきた仕事と用いる技術・知識は同じ（あるいは応用が効く）場合でも、業種が異なるため、なじむのに時間がかかるケースも多い。他の分野についての概略的な学習が可能となる環境・機会の整備も必要とする。

### （4）周辺分野の初～中級レベルの知識・技能の習得

コアとなる技術・技能は同じでも、兼務としてコア技術以外のもの（営業、入金管理等）も求められる場合も多い。このような周辺分野については、深い知識は必要とされない場合が多い（必要となれば、社内の別の専門家が処理にあたる）ため、「営業知識の基礎」など初～中級レベルで汎用性のあるカリキュラムを用意する。

### （5）教育手法に関する能力開発

「教育係」としても期待されることが高齢者雇用の場合は多い。しかし、「若者に対して自分の経験・知識をどう教えるか」といった教育（教え方）論については、これまで学んだことがなく、自分流の方法論で対応しているケースがほとんどであろうとし、豊富な経験を持つ高齢者を講師として想定した場合の教育手法について早急に開発し、その効率的な習得方法・環境も整備する必要がある、とする。

### （6）パソコン利用に関する能力開発

高齢者の場合、元の就業先ではパソコン操作自体は部下に頼んでいたケースも少なからずあるが、再就職した場合はそのような部下はおらず、高齢者自ら、ワープロ、表計算、電子メール、インターネット閲覧程度のパソコン操作をする必要がある、とする。但し、今後高齢者になってくる層にとっては問題ではなくなる可能性が高い、とする。

この報告書は、離転職者対策のものだが、継続雇用の場合でも、一定の改訂を行えば、十分応用可能と考えられる。継続雇用を見込んだ在職者訓練を対象にした訓練手法の研究が期待される。なお、日本経済団体連合会の『2008年版経営労働政策委員会報告』でも、「ハローワークを利用していないため、職業能力開発の機会を逸している人々も少なくないことから、公共職業訓練機関による能力開発の機会の周知をはかり、さらなる活用を行なっていく必要がある。」(p48)とし、また、「職業訓練施策は対象を離職者に限定すべきではない。在職者でも訓練が受けられる機会を拡大し、意欲や潜在能力に応じて職業能力を高める機会を確保すべきである。」(同)としている。企業は直接行う教育訓練の対象者を厳選し集中投資する傾向にあるのである。日本経団連も、公共職業訓練機関による在職者訓練の必要性を強調するようになってきたのは興味深い。

## 7. 職業能力開発への政府関与の方法

職業能力開発への政府関与の方法は、直接的な訓練の提供以外にもいろいろある。政府の関与度合が間接的な、共通インフラの整備的なものから、より直接的、個別具体的なものへと分類すると、以下のようになろう。それぞれ、高齢者への配慮が期待される。

### (1) 訓練「情報」の提供

キャリア情報ナビやキャリア形成支援コーナー(ともに雇用・能力開発機構)、などが挙げられる。「雇用政策研究会報告」(2007年12月)など、職業能力開発に関する情報収集・情報提供の充実強化の提言が近年多い。高齢者に分かりやすい形での訓練情報提供の工夫が必要である。

### (2) 職業能力および教育訓練の成果に対する「評価尺度」の提供

技能検定、認定社内検定、ビジネス・キャリア制度、職業能力評価基準の策定、「ジョブ・カード制度」(職業能力形成プログラム)の構築などが挙げられる。また、卓越技能者表彰、技能五輪、技能グランプリ、アビリンピックなどもこの範疇に入ろう。高齢者対策としては、高齢者の有する多様な実務経験、技能、資格が市場の中で適切に評価されることが重要なことから、ジョブ・カードを高齢者にも適用できる形に再構成し活用することが提言されている(労働市場改革専門調査会第3次報告、副題は「70歳現役社会の実現に向けて」。平成20年2月15日)。

### (3) 教育訓練を担う「ヒト」の育成

職業能力開発総合大学校での訓練指導員の養成、キャリア・コンサルタントの養成、大学・専門学校・NPOへの委託訓練を通じた民間機関の育成等が挙げられる。職業生活が長期化する中では、キャリアの転機や節目で、キャリアの見直し・棚卸しが必要だが、「平成18年能力開発基本調査」(厚生労働省)によると、キャリア・コンサルティングを利用したいとする労働者は、正社員で43.5%、非正社員で30.0%となっている

一方で、キャリア・コンサルティング制度を導入している事業所は6.5%に留まっている。キャリア・コンサルタント等の養成は引き続き重要であろう。

#### (4) 職業訓練機関と労働者との「人的媒介」

ハローワークによる職業相談、キャリア・コンサルティング、訓練受講あっせんなどが挙げられる。『労働市場改革専門調査会第3次報告』では、高齢者対策として、各種情報提供からキャリア・コンサルティング、職業紹介、起業支援を含めた一体的なワンストップ・サービスの提供が提案されている。

#### (5) 訓練に要する「カネ」の提供

教育訓練給付、所得税控除、キャリア形成促進助成金、人材確保等支援助成金などがある。『第3次報告』では、労働者の自発的な能力開発を支援するための教育訓練給付について、一般被保険者資格を有しない者への拡大も含め利用促進が提言されている。

#### (6) 直接的な訓練の提供

Off-JT型（職業訓練機関活用型）、OJT型（企業活用型）、両者の併用型（デュアル方式）がある。雇用・能力開発機構や都道府県立職業能力開発施設での訓練多様な教育訓練サービス機関の活用、実践型人材養成システム、職場見学、体験講習が挙げられる。『第3次報告』では、「若年者と異なり、高年齢労働者の場合には、すでに一定の職業能力を有している場合が多く、それと補完的な一定の汎用的な技能（ITリテラシー向上など）が組み合わせることで職業能力の大幅な向上も期待できる。」（同書、p22）としている。また、「65歳前後までのキャリアを支える職業能力を開発するため、パートタイム課程（夜間を含む）や通信課程を中心とした柔軟な社会人大学院の整備・拡充」（同書、p18）を提言している。

## 第8節 処遇の見直し（賃金水準、賃金の個人差など）

### 1. 賃金水準

第3節で、労働政策研究・研修機構「高年齢者の継続雇用の実態に関する調査」における、「定年到達時の年収水準と比較した継続雇用後の年収水準」、「継続雇用者の年収総額に占める賃金・賞与の割合」を示した。賃金・賞与に在職老齢年金や公的給付（高年齢雇用継続給付等）などの受給を含めると、「定年到達時の年収（退職金を除く）の6－7割程度」とする企業が44.4%であったが、「年収が半分以下」になる企業が3割強もある。また、年収総額に占める賃金・賞与の割合を「60%以上」とする企業が58.3%であった。

みずほ総合研究所『高年齢者雇用確保措置における対象者の基準に関する実態調査報告書』（2006年11月～12月調査）でも、同様の傾向であった。賃金を低下させると回答した企業（1,574社）に対し定年前と定年後再雇用した際の賃金の差を尋ねると「3～4割未満」（15.9%）と回答した企業が最も多かった。

従業員規模別には、従業員数が多い企業ほど低下率が高い傾向にあり、従業員数300人未満の企業では「3～4割未満」が最も多いが、300～999人の企業では「4～5割未満」(15.9%)、1,000人以上企業では「5～6割未満」(20.3%)が最も多くなっている。但し、本調査では「賞与」については調査していない。

定年前と定年後再雇用した際の賃金の差について、従業員規模別に平均値と中央値をみると、従業員数が多い企業ほど数値が高くなっている。すなわち、従業員数が多い企業で賃金の下げ幅が大きいことになる(第5-8-1表)。

第5-8-1表 定年前と定年後再雇用した際の賃金の差

(従業員規模別の平均値、中央値、単位は割)

	平均値	中央値
全体 (n=1,1186)	4.0	4.0
50人未満 (n=141)	3.2	3.0
50人～99人 (n=177)	3.6	3.5
100人～299人 (n=377)	4.0	4.0
300人以上～999人 (n=302)	4.3	4.0
1,000人以上 (n=187)	4.3	5.0

(資料出所) みずほ総合研究所『高齢者雇用確保措置における対象者の基準に関する実態調査報告書』(2006年11月～12月調査)

最新の状況は、2008年3月公表の、厚生労働省「2007賃金構造基本調査」(2007年6月分調査)である。同調査で、「男性の正社員・正職員」、「同正社員・正職員以外」の年齢別対前年賃金(所定内給与額)上昇率の比較をみた(第5-8-2表)。

第5-8-2表 年齢階級別、雇用形態別賃金、対前年増減率(男性)

(千円、%)

	正社員・正職員			正社員・正職員以外			雇用形態間格差 (正社員=100)						
	平成 17年	18年 (前年比)	19年 (前年比)	17年	18年 (前年比)	19年 (前年比)	17年	18年	19年				
計	348.1	348.5	0.1	347.5	-0.3	221.3	222.8	0.7	224.3	0.7	64	64	65
18-19	169.1	172.6	2.1	172	-0.3	153.5	164	6.8	157.4	-4	91	95	92
20-24	201.2	205.2	2	204.6	-0.3	173.5	181	4.3	182.7	0.9	86	88	89
25-29	243	245.7	1.1	245.3	-0.2	201.9	204.6	1.3	206.6	1	83	83	84
30-34	291.1	291	0	290.3	-0.2	224	227.3	1.5	222	-2.3	77	78	76
35-39	347.7	347.3	-0.1	342.4	-1.4	238.4	230.3	-3.4	231.8	0.7	69	66	68
40-44	398.7	398.5	-0.1	399	0.1	240.3	241.3	0.4	233.5	-3.2	60	61	59
45-49	424.1	424.5	0.1	424.6	0	238	250.2	5.1	233.6	-6.6	56	59	55
50-54	429.5	431.3	0.4	432.8	0.3	232.8	230.9	-0.8	236.3	2.3	54	54	55
55-59	414	410.3	-0.9	406	-1	247	238.7	-3.4	247.2	3.6	60	58	61
60-64	327.9	319.7	-2.5	327.1	2.3	233.5	242.6	3.9	241	-0.7	71	76	74

(資料出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

60歳定年後の継続雇用は、正社員・正職員でない雇用形態を取る場合が多い。改正高年齢者等雇用安定法施行後、「正社員・正職員以外」の所定内賃金は、18年には上がり、19年はわずかではあるが下降した。「正社員・正社員」と「正社員・正職員以外」の賃金格差（所定内賃金）は18年には縮小し、19年にはやや揺れ戻った。継続雇用の進展が賃金水準の改善を伴っていないことがわかる。また、高齢継続雇用従業員の55－59歳層に比べた大幅な賃金ダウンの状況はあまり変わっていない。

こうした状況は、在職老齢年金、高年齢雇用継続給付の影響も大きい。両制度の影響で、60歳到達時賃金の6割前後で、公的年金の標準報酬月額が一番低くなると試算されている<sup>4</sup>。すなわち、賃金を少し下げた方が公的年金の受給額は多くなる。そのため、継続雇用された者の賃金水準を上げるためには、①在職老齢年金、高年齢雇用継続給付の制度改正か、②生産性向上で、最適賃金を相当程度上回る給与を与える、ということになる（扶養者控除、国民年金の第3号被保険者要件の賃金水準への影響の議論と大変類似している）。筆者は両方を目指すべきと考えている。

## 2. 賃金の個人差

60歳以降の継続雇用が進展している中で、継続雇用対象者の賃金アップ、そして、生産性と賃金水準をよりリンクさせるべく個々人の能力・適性を評価した処遇の方向に向かっているのか、改正高年齢者雇用安定法施行後における少ない資料で検証してみたい。

まず、東京労働局の『高齢者の活用と2007年問題の取組みに関する調査』（2006年5月調査）によると、人事評価により60歳以降の継続雇用者の年収に「差が生じない」とする企業は企業規模計で6割（60.0%）、「生じる」が4割（40.0%）であった。

第5－8－3表 人事評価で生ずる、60歳以降継続雇用する社員の年収差の有無  
(社、%)

	合計	差を生じない	差が生じる
規模計	(5,995社) 100.0	60.0	40.0
1,001人以上	(575) 100.0	55.7	44.3
301～1,000人	(1,063) 100.0	60.6	39.4
101～300人	(2,088) 100.0	61.6	38.4
100人以下	(2,269) 100.0	59.2	40.8

(資料出所) 東京労働局の『高齢者の活用と2007年問題の取組みに関する調査』  
(2006年5月調査)

<sup>4</sup> 「高齢者を活用する処遇する設計実務」、労政時報3700号、2007. 4. 27など。

「人事評価により年収差が生じる」とした企業に、その年収額の差を聞くと、企業規模計では「11万円～30万円」〈23.2%〉と「101万円以上」(23.4%)が拮抗。1001人以上の大企業では、「11万円～50万円」に年収差が集中する傾向があった。2006年5月時点でも、それなりに差をつけている企業が多かったとも読み取れる。

第5-8-4表 人事評価で生ずる、60歳以降継続雇用者の年収差

		(社、%)					
		10万円以下	11万～30万円	31万～50万円	51万～100万円	101万円以上	11万～50万円
規模計	(1,986) 100.0	15.5	23.2	16.5	21.4	23.4	39.7
1,001人以上	(207) 100.0	18.4	25.1	21.3	16.9	18.3	46.4
301～1,000人	(350) 100.0	15.7	25.1	13.7	20.3	25.2	38.8
101～300人	(676) 100.0	14.2	23.1	17.2	20.9	24.6	40.3
100人以下	(753) 100.0	15.7	21.8	16.2	23.8	22.5	38.0

(資料出所) 東京労働局『高齢者の活用と2007年問題の取組みに関する調査』(2006年5月調査)

(注) 第5-8-3表で、人事評価により年収差が「生じる」とする企業を母数とする。

次に、「平成19年賃金構造基本統計調査(全国)結果の概要」(2007年6月分調査)で、男性労働者の年齢階級別賃金(所定内賃金)の中位数、「十分位分散係数」、「四分位分散係数」を、年齢計、55-9歳、60-4歳で、「正社員・正職員」、「正社員・正職員以外」別に比較する(第5-8-5表、第5-8-6表)。厚生労働省HPでは、平成19年分については、雇用形態計のデータしか出ていないが、厚生労働省賃金統計課のご協力により、「正社員・正職員」、「正社員・正職員以外」別のデータを入手できた。なお、賃金構造基本統計調査で、「正社員・正職員」、「正社員・正職員以外」別に分けて集計したのは17年調査からである。

第5-8-5表 賃金階級、年齢階級別労働者割合（男性、正社員・正職員計）

賃金階級	年齢計			55～59歳			60～64歳		
	平成	18年	19年	17年	18年	19年	17年	18年	19年
	17年	%	%	%	%	%	%	%	%
計	100	100	100	100	100	100	100	100	100
～139.9	1.3	1.2	1.1	1.8	1.8	1.4	6.4	5.8	4.7
140.0～179.9	5.1	4.8	4.9	3.3	3.5	3.3	11.4	11.3	11.2
180.0～219.9	11.4	11.5	11.8	5.8	5.8	6.1	15.6	15.7	14
220.0～259.9	14.6	14.5	14.9	7.6	7.8	8.1	13.7	13.6	14.4
260.0～299.9	13.7	13.6	13.9	9.1	9.1	9.9	10.4	11.5	12.2
300.0～359.9	16.8	17.4	17.2	15.8	16.5	17.1	12.6	13.8	13.5
360.0～449.9	17.3	17.3	16.7	21.6	21.5	21.1	10	11.5	11.2
450.0～599.9	12.9	12.9	12.8	21.3	21.3	20.8	9.4	8.3	9.8
600.0～799.9	5.4	5.1	4.9	10.9	9.9	9.3	7.8	6.2	6.4
800.0～	1.5	1.6	1.8	2.8	2.9	2.9	2.8	2.3	2.5
十分位分散係数	0.56	0.56	0.56	0.55	0.56	0.55	0.84	0.74	0.73
四分位分散係数	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.37	0.33	0.33

（資料出所）厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

第5-8-6表 賃金階級、年齢階級別労働者割合（男性、正社員・正職員以外）

賃金階級	年齢計			55～59歳			60～64歳		
	平成	18年	19年	17年	18年	19年	17年	18年	19年
	17年	%	%	%	%	%	%	%	%
計	100	100	100	100	100	100	100	100	100
～139.9	12	12.1	10	9.1	8.9	7.7	21.8	11.1	8.4
140.0～179.9	25.9	25.3	24.8	21.7	23.9	24.4	10.9	23	21.7
180.0～219.9	23.8	23.8	25.8	20.8	22.1	23.2	25.3	22.4	22.6
220.0～259.9	15.5	17	16	18.1	17.4	15.2	14.9	15.8	16.3
260.0～299.9	9.5	7.9	9.5	10.3	8.4	7.8	12.5	7.2	12.1
300.0～359.9	6	6.6	6.6	7.1	8.1	9	7.5	8.2	8.8
360.0～449.9	4.2	3.9	3.7	6.4	6	5.5	5	6.3	5.2
450.0～599.9	2.2	2	2.4	4.4	3.5	4.7	2.8	3.6	3.5
600.0～799.9	0.6	0.9	0.7	0.9	11.2	2	1	2.1	0.7
800.0～	0.4	0.5	0.3	1.2	0.6	0.5	0.3	0.6	0.7
十分位分散係数	0.48	0.48	0.46	0.6	0.63	0.6	0.5	0.63	0.51
四分位分散係数	0.23	0.22	0.22	0.25	0.26	0.26	0.24	0.26	0.25

（資料出所）厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

分散係数は、一般に、その値が小さいほど分布の広がり（ばらつき）の程度が小さいことを示す。男性の正社員・正職員で見ると、60～64歳では、「十分位分散係数」、「四分位分散係数」とも17年度から18年度にかけて係数がやや小さくなってきている。一方、正社員・正職員以外（男性）の60～64歳では、17年に比べ18年で係数が上がったが19年ではまた下がっており、傾向的な評価はしがたい。

今後、個々人の能力・適性を評価する形で賃金水準の分散が広がっていくのか、動向を注目したい。



さて、こうした賃金水準を実際継続雇用の対象となる者はどのようにみているのであろうか。労働政策研究・研修機構「60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」（57～59歳の正社員アンケート）によると、半数近くの回答者は、継続雇用時の年収として現在の年収の8割以上を最低限希望しているが、現在の年収の8割以上の水準が実現するとみている回答者は約2割（22.1%）にとどまる。働く側の希望と比べると、大きなミスマッチが存在している。高齢者の継続雇用は、量的側面では着実に進展している。賃金その他の質的側面での改善が、次のステップでの大きな課題であろう。

## 第9節 おわりに ーまとめと今後の課題

最後に、第5章の要約と課題を記す。

### 1. 第5章の要約

まず、第2節では、定年到達者のうち継続雇用される予定者の割合は、2005年の約5割（48.4%）から、2007年には約8割（76.7%）へと大幅に増加している等、継続雇用の量的側面は着実に進展していることを示した。

第3節では、定年前と比べ、雇用継続後の仕事内容はあまり変わらないが、賃金・賞与、雇用形態、格付けなどは大きく変化しているなど、継続雇用の質的側面では課題が残ることを論じた。

第4節では、大卒・男性社員の各年齢時点における賃金と生産性の関係を見ると、55歳になっても、平均的にみると賃金以上に生産性の高いと考える企業もかなりあること、そして、産業別には、建設業、一般機械業、輸送用機械業、飲食・宿泊業、規模別には、300人未満が多いことを示した。企業が高齢者の一層の活用を図るためには、高齢期での賃金と労働生産性の乖離を縮小する必要があるが、モラール・アップ、能力開発、職務開発が主要方策であろう。

第5節では、まず、高齢者のモラール・アップ方策を探った。企業の高齢者に対する評価は厳しい。仕事能力の低下が、高齢期におけるやる気の出る職務の設定が困難であり、そのため55歳前後で定年前後の目標を見失うことにより発生するとするならば、この問題を解決するためには、しかるべき時期から、やる気の出る継続雇用職務の目標を設定することが必要になる。

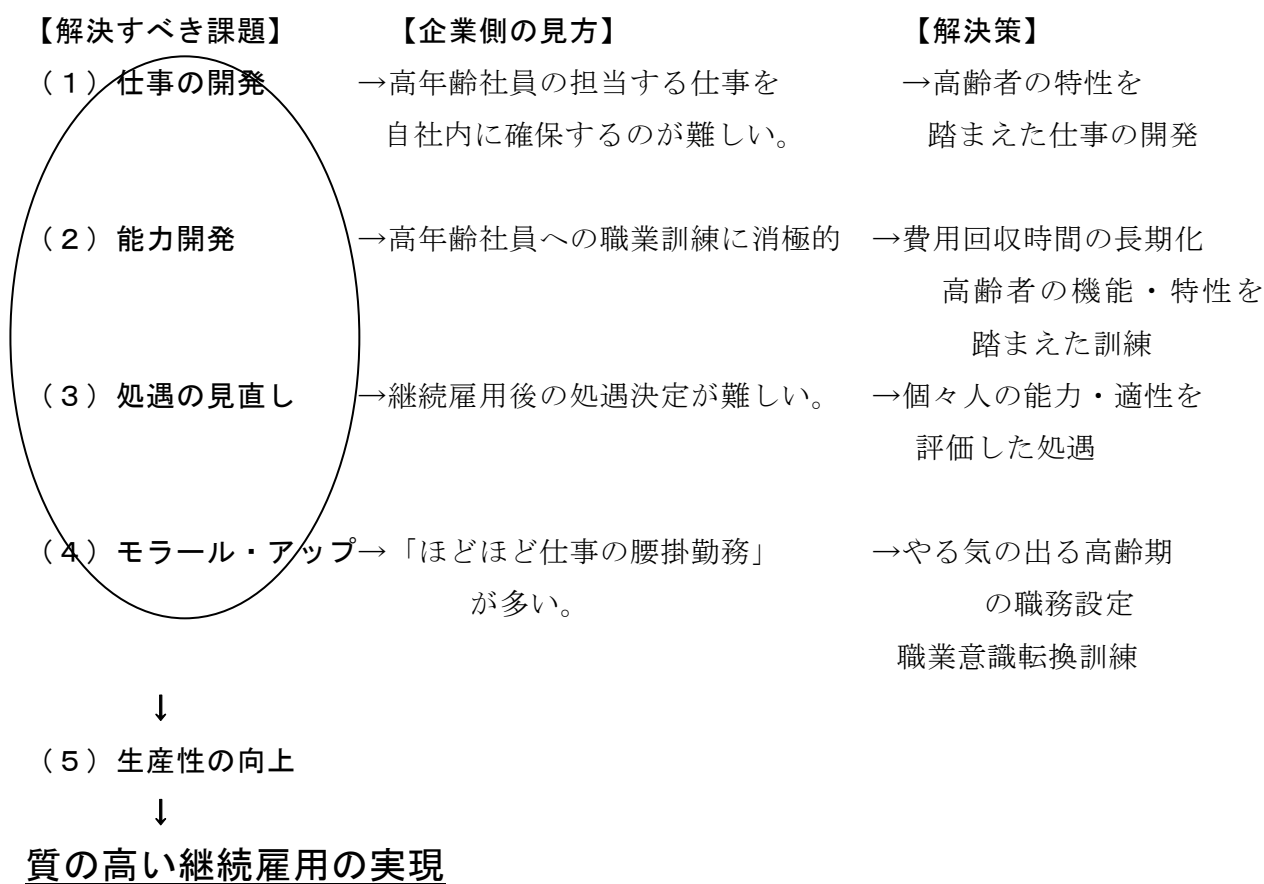
第6節では、高齢者の仕事開発を論じた。企業において、高齢者に適した仕事の開発はあまり進んでいない。「高年齢社員の担当する仕事を自社内に確保するのが難しい」と答える社が多い。高齢者の特性を踏まえるとふさわしい仕事は多い。例えば、後輩に教えたいという意欲を活かした「教える仕事」や、相手に喜んでもらいたいという気持ちを活かした「個人向けサービス」などの職務の開発が考えられる。

第7節では、高齢者に対する職業能力開発方策を探った。中高年労働者の教育訓練の必要性に対する企業の認識は低い。しかし、雇用期間の長期化で、職業訓練費用の回収もしやすくなる。また、高齢者の機能・特性を踏まえた訓練を工夫する必要がある。

第8節では、60歳以降の全体の賃金水準、そしてその個人差など処遇の見直し状況をみた。60歳定年後の継続雇用は、現状では正社員・正職員でない雇用形態を取る場合が多いが、改正高年齢者雇用安定法施行後、「正社員・正職員以外」の所定内賃金は、18年には上がり、19年はわずかではあるが下降した。「正社員・正社員」と「正社員・正職員以外」の賃金格差（所定内賃金）は18年には縮小し、19年にはやや揺れ戻った。継続雇用の進展が賃金水準の改善を伴っていないことがわかる。また、高齢継続雇用従業員の55-59歳層に比べた大幅な賃金ダウンの状況はあまり変わっていない。なお、男性の60歳代前半層における賃金額の分散は、「正社員・正社員」についてはやや低下、「正社員・正職員以外」については、17年に比べ18年で係数が上がったが19年ではまた下がっており、傾向的な評価はしがたい。今後の動向を注目したい。

まとめると、以下のようなだろう。改正高年齢者雇用安定法の施行、少子高齢化に伴う一人当たりの生産性向上の必要等を踏まえると、質の高い継続雇用を実現するためには、生産性の向上にポイントを置いた改善方策が重要と考えている（第5-9-1図）。解決策等は、本章の各節を踏まえている。

第5-9-1図 質の高い継続雇用を実現するための問題解決図式



なお、本稿では民間企業従業員に関する調査データを基に論じたが、公務員の継続雇用（再任用制度）は、民間企業に比べ、かなり遅れている。地方公務員では、平成18年度定年退職者数は、53,207人であったが、同じ年の再任用職員数は、15,876人と約3割（29.8%）に過ぎず、しかも、その内訳は、短時間勤務職員が約8割（12,755人）で、そのまた3分の2が、30時間以上32時間未満（8,284人）であった。常時勤務職員は、3,121人にすぎない。国家公務員では、さらに継続雇用者が少なく、平成17年度定年退職者10,887人（16年度15,851人と比べ、独法化で減少）のうち、新規再任用者は、常時勤務職員650人、短時間勤務職員729人に過ぎない。公務部門においても、複線型人事管理の導入、60歳前の年功賃金・処遇システムの見直し、能力開発等、継続雇用への積極的な取組みが期待される。

## 2. 今後の課題

改正高年齢者雇用安定法の施行2年を経、また少子高齢化の急速な進展により、高齢者の活用の緊要性が増している。日本の高齢化は欧米諸国と比べ大変急速で、継続雇用を中心とした65歳程度までの本格的な雇用延長の実現を早急に実現するとともに、70歳程度までの就

業促進に取り組むことが求められるようになってきた。また、OECD諸国において、年齢差別禁止法制の制定が急速に広がり、日本においても、日本の実態にあったエイジフリー施策を段階的に推進することが重要となってきた<sup>5</sup>。

こうしたことに取り組むにあたっては、まずは、継続雇用を中心とした65歳程度までの本格的な雇用延長の実現を早急に実現しなくてはならない。すなわち、継続雇用の量的側面のみを重視し、希望者全員の継続雇用、就業率の向上を特に評価する時期から、就業の内容をも問うべき段階になってきている。継続雇用対象者の生産性を引き上げ、質の高い本格的な継続雇用を実現させるために、高齢者就労のための仕事の開発、処遇の見直し、モラール・アップ、能力開発等課題は多いが、特に、高齢者の能力開発（と言っても、継続雇用を見据えその準備段階の40歳代、50歳代での能力開発が重要である。）やモラール・アップ対策の研究が大変重要、と筆者は考えている。本稿は、こうした問題意識に立った既存研究の粗い整理であり、今後、掘り下げた研究を進めていきたい。

## <参考文献>

- 岩田克彦「高齢者継続雇用の実態と当面の課題、中長期的課題」、『高齢者継続雇用に向けた人事労務管理の現状と課題』、労働政策研究・研修機構、2007. 5
- 同「高齢者継続雇用の実態と課題 ー公的年金と雇用の接続の観点を踏まえてー」、日本年金学会誌2007年度号、2008. 3
- 同「高齢者継続雇用の実態と課題 ー多様性に配慮した本格的な雇用延長をめざして」、地方公務員月報2007. 10号
- 同「年齢にかかわらず働ける社会の実現に向けた日本の課題」、『欧州における高齢者雇用対策と日本 ー年齢障壁是正に向けた取り組みを中心として』（労働政策研究報告書No13）、労働政策研究・研修機構、2004. 8
- 岩田克彦・藤本真「多様性に配慮した本格的な雇用延長を実現するための課題」、JILPTディスカッションペーパー05-15、労働政策研究・研修機構、2005. 10
- 大嶋寧子『高齢者の意欲と生産性を高める職場とは ー先進企業の取り組み状況と日本企業の課題ー』、みずほ政策インサイト、2006. 8

厚生労働省

『平成19年6月1日現在の高年齢者雇用状況』、2007. 10

『平成19年賃金構造基本調査（全国）結果の概況』、2008. 3

『第2回中高年者縦断調査（中高年者の生活に関する継続調査）』、2007. 12

---

<sup>5</sup> 筆者は、上限付き（65歳未満定年の禁止など。さらに、育成期を配慮した下限付きも考えられる）、かつ雇用保障を一定の範囲で残しながらの、年齢にかかわらず働ける雇用システムの実現を、以前から提唱している（岩田2004、2008）。

厚生労働省職業能力開発局『生涯キャリア支援と企業のあり方に関する研究会報告書』、  
2007. 7

高齢・障害者雇用支援機構『中高年従業員の仕事能力把握ツール開発研究報告書』、2006. 3

職業能力開発総合大学校能力開発研究センター『平成13年度厚生労働省受託ミレニアム・プロジェクト：高齢者に対する訓練及び訓練手法のあり方についての調査研究報告書』、  
2002. 3

経済財政諮問会議『労働市場改革専門調査会第3次報告』、2008. 2

清家篤『エイジフリー社会を生きる』、社会経済生産性労働情報センター、2006. 7

清家篤・山田篤裕『高齢者就業の経済学』、日本経済新聞社、2004. 10

東京労働局職業安定部『高齢者の活用と2007年問題の取組みに関する調査』（2006年5月調査）

日本経済団体連合会、『2008年版経営労働政策委員会報告』、2007. 12

藤本隆宏『日本のもの造り哲学』、日本経済新聞社、2004. 8

みずほ総合研究所『高年齢者雇用確保措置における対象者の基準に関する実態調査報告書』、  
2007. 3

リクルート・ワークス研究所『シニア就業意識調査2006』、2006. 5

労働政策研究・研修機構『高齢者継続雇用に向けた人事労務管理の現状と課題』、2007. 6

(財)労働問題リサーチセンター：21世紀雇用政策研究会『「高齢者の雇用継続と引退問題研究会」報告 ―70歳まで働ける社会の実現を目指して―』、2008. 3