

第 I 部

本調査研究の背景と目的

第 I 部 本調査研究の背景と目的

第 1 節 雇用確保措置の義務化と定着

1. 雇用確保措置の義務化

1990年代後半になると、少子高齢化などを背景として、希望者全員が、その意欲・能力に応じて65歳まで働くことができる制度を普及することが、政策目標として掲げられた。高年齢者雇用安定法もこの動きを受ける形で2000年に再び改正され、1) 定年年齢が65歳未満の場合、65歳への定年の引き上げを行うこと、2) 高年齢者を65歳まで雇用するために必要な措置をとることが、企業の努力義務として新たに定められた。

ただ、2000年に努力義務として規定された後も、企業における65歳までの雇用確保のための取組みはなかなか進まなかった。厚生労働省が2004年に実施した「高年齢者就業実態調査」によれば、定年制を定めている事業所のうち67.5%は定年後の継続雇用のための制度を設けていたものの、原則として希望者全員を継続雇用するという事業所は定年制を定めている事業所の15.7%にとどまっていた。そこで企業における65歳までの雇用確保措置の定着を進めるといった目的から、2004年6月に高年齢者雇用安定法の改正が行われ、2006年4月より、老齢基礎年金の支給開始年齢までの雇用確保措置が企業に義務付けられることとなった。

「雇用確保措置」とは、1) 定年の引き上げ、2) 継続雇用制度の導入、3) 定年の廃止、のいずれかの措置を指す。継続雇用制度には、定年を超えて雇用期間を延長する「勤務延長制度」と、定年到達時にいったん雇用契約を終了し、その後新たな雇用契約により再度雇用する「再雇用制度」が含まれる。継続雇用制度について、高年齢者雇用安定法は、原則、希望者全員を対象とする制度の導入が求められるとしているが、労使協定により、継続雇用制度の対象となる高年齢者についての基準を定め、この基準に基づく制度を導入した場合には、基準に該当しない従業員を対象としないことができる旨を定めている。また、事業主が労使協定のために努力したにもかかわらず協議が調わないときは、特例措置として、大企業は2009年3月31日まで、中小企業は2011年3月31日まで、就業規則によって継続雇用制度の対象となる高年齢者についての基準を設け、この基準に基づく制度を導入することが可能とされた。

基準について、厚生労働省は「会社が必要と認めたものに限る」、「上司の推薦がある者に限る」といった内容では基準がないに等しく法改正の趣旨に反するおそれがあるとしている。基準は、意欲、能力などをできる限り具体的に測るものであること（具体性）や、必要とされる能力等が客観的に示されており、該当可能性を予測できること（客観性）といった要件に留意して策定されることが望ましいとされた。

2. 雇用確保措置の定着とその概要

高年齢者雇用安定法は、企業に毎年6月1日時点での高年齢者の雇用確保措置の実施状況を報告するよう義務付けている。2010年6月1日時点の企業による報告をまとめた結果（厚生労働省「平成22年「高年齢者の雇用状況」」、本書**第Ⅲ部**参照）によれば、従業員51人以上の企業93928社中、何らかの雇用確保措置を実施している企業は97.6%、31人以上の企業（138142社）に拡大しても95.6%にのぼる。義務化から5年がたち、雇用確保措置はほぼすべての企業に普及するまでとなっている。

各企業が行っている雇用確保措置の内訳をみると、従業員31人以上の雇用確保措置を実施している企業（133413社）のうち、83.3%は継続雇用制度を導入しており、定年引上げを実施した企業は13.9%、定年を廃止した企業は2.8%にとどまっている。一方、雇用確保措置の上限年齢は65歳以上という企業が89.9%で、多くの企業が法律の規定するスケジュールよりも前倒し（法律が定める2010年の上限年齢は63～64歳以上）する形で上限年齢の設定を行っている。

第2節 雇用確保措置のもとでの高年齢従業員の人事労務管理

厚生労働省の毎年の集計は、高年齢者雇用安定法の改正後に企業でどのような雇用確保措置がとられているかについては把握しているが、60歳以降の従業員を対象とした人事労務管理がどのような形で進められており、そうした中で高年齢者の仕事や労働条件がいかなるものになってきているのかは明らかにしていない。そこで以下では2006年10月に労働政策研究・研修機構（JILPT）が実施した大量調査（以下、「2006年JILPT調査」と表記）¹に基づき、雇用確保措置のもとでの高年齢従業員、とりわけ定年到達後の従業員を対象とした人事労務管理のあり様を確認していくこととする。

2006年JILPT調査は、農林水産業、鉱業など以外の業種に属する、従業員300名以上の企業・5000社を対象としており、①雇用確保措置義務化後の定年制等の状況、②改正高年法施行後の継続雇用制度の状況、③雇用確保措置の義務化に対応して企業で実施した取組みの内容、④高年齢従業員（50歳以上）の活用・キャリア・処遇に関する取組み、などについてたずねている。調査に回答したのは1105社（有効回答率：22.1%）であった。

回答企業1105社のうち1098社には定年制があり、定年制がないとする企業は7社に過ぎない。また、定年制がある企業の雇用確保措置の状況を見ると（複数回答）、「定年到達後の再雇用制度を導入している企業」が91.3%と大半を占めており、「定年到達後の勤務延長制度を導入している」企業は7.7%、「定年年齢を60歳より上の年齢に一律に引き上げている」企

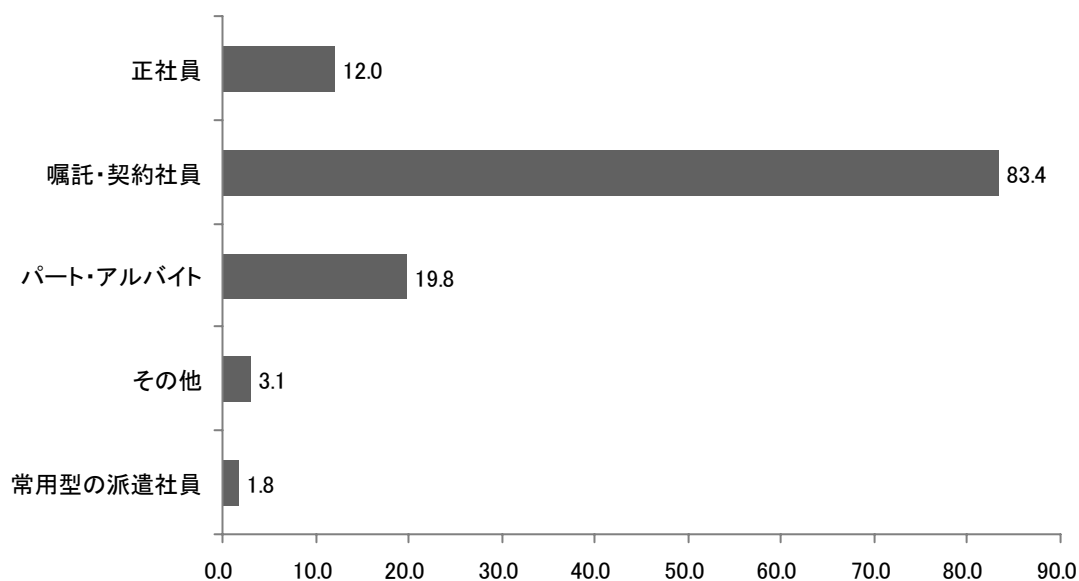
¹ 調査の進め方や調査結果の詳細については労働政策研究・研修機構編[2007]を参照のこと。

業は2.4%に過ぎなかった。

1. 雇用契約の形態・労働時間・仕事内容

定年後の高齢者を企業はどのような雇用・就業形態で活用しているのだろうか。自社で使われているすべての契約形態を回答企業に挙げてもらったところ、「嘱託・契約社員」という形態を挙げた企業が83.4%、「パートタイム・アルバイト」を挙げた企業が19.8%、「正社員」として雇用しているという企業が12.0%であった（図表1-2-1）。定年後の継続雇用の対象となる高齢者の大半は、定年前には雇用契約の期間に制限がなく、フルタイムで勤務することが期待されている正社員として働いている。しかし、定年後に継続雇用される社員を正社員として扱う企業はごく少数にとどまっており、ほとんどの企業が定年に達した高齢者を雇用する際に用いていたのは、一定の期間に限定してフルタイム勤務者を雇用する場合に用いられることが多い「嘱託・契約社員」という雇用契約の形態である。

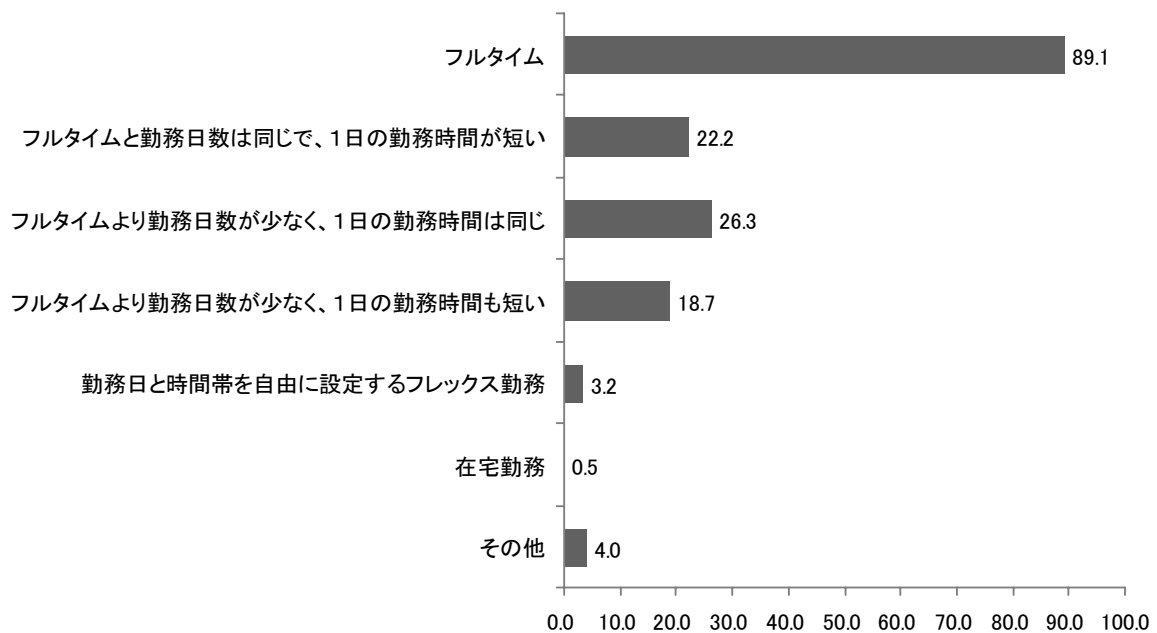
図表1-2-1 継続雇用時に企業が用いる雇用・就業形態（複数回答、単位：％）



資料出所：2006年JILPT調査

定年後継続雇用された従業員に適用する労働時間制度としては、「フルタイム」を採用しているところが、継続雇用制度を実施している企業の約9割を占める。そのほかの労働時間制度は、フルタイム勤務よりも1日当たりの労働時間が短かったり、1週間当たりの勤務日数が少なかったりする制度を設けているところが2～3割程度で、勤務日と時間帯を自由に設定することのできる労働時間制度や、在宅勤務制度を実施している企業はごくわずかである（図表1-2-2）。

図表 1-2-2 継続雇用した高齢者に適用する労働時間制度（複数回答、単位：％）



資料出所：2006年 JILPT 調査

定年後、継続雇用した雇用者に企業はどのような仕事を担当させているのだろうか。2006年JILPT調査では、継続雇用者の仕事に関する自社での支配的なパターンを挙げてもらった。最も多いのは定年到達時の仕事内容を継続させているという企業で71.9%を占める。継続雇用時の仕事内容は各人により異なると回答した企業は23.3%、定年到達時とは異なる仕事を担当させているという回答は2.0%であった。

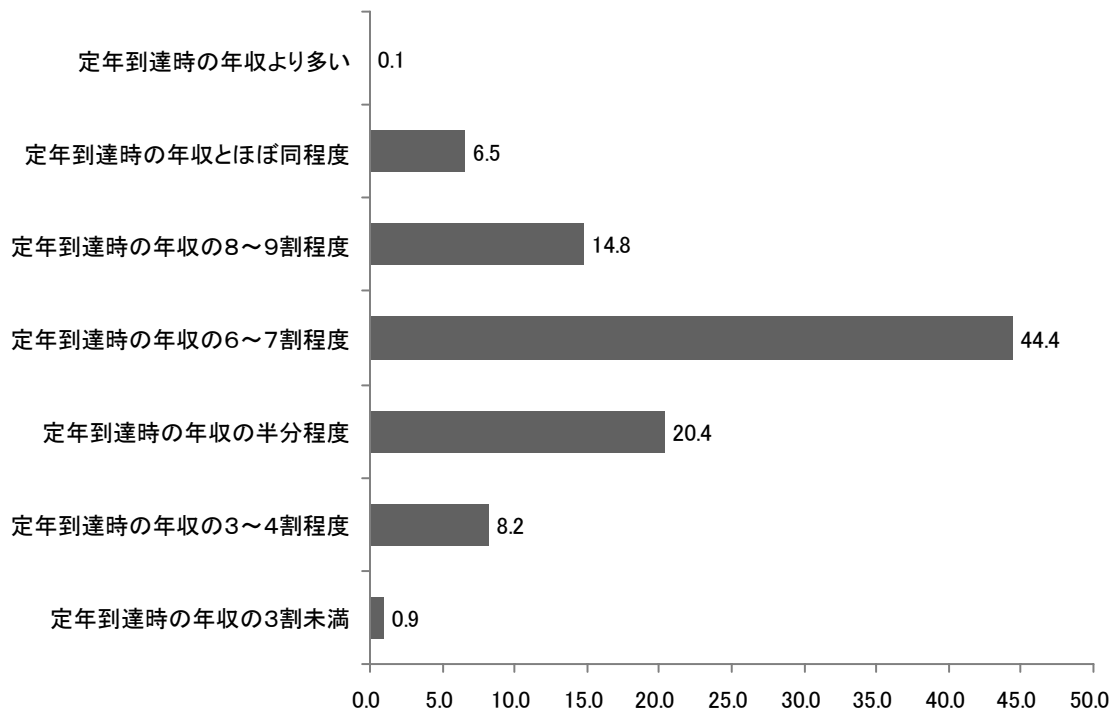
2. 継続雇用時の処遇

継続雇用時の高齢者の処遇に関連して企業はどのような取組みを行っているか。会社が支払う賃金に、企業年金や公的給付（在職高齢年金や高齢者雇用継続給付金）の受給を加えた年収水準を、定年到達時と比較してどのくらいの割合になるように設定しているかについて、継続雇用制度を実施する企業にたずねたところ（図表 1-2-3）、定年到達時年収の6～7割程度に設定しているという回答（44.4%）が最も多く、その次に多かったのが、定年到達時年収の半分程度（20.4%）という回答であった。多くの日本企業が高齢者を継続雇用する際の処遇の基準として念頭に置いているのは、定年時年収の6～7割程度の維持であることが調査結果からうかがえる。

上記のとおり、定年後の継続雇用者の年収は、企業から支払われる賃金（月給・賞与）のほか、定年後に支給される企業年金と公的給付により構成される。では、賃金、企業年金、公的給付はそれぞれ年収においてどの程度の比重をしめるように制度設計されているのか。

標準的な継続雇用者のケースについて744社から回答を得ることができた。744社の平均値では、賃金の年収に占める割合が72.9%、企業年金の割合が8.1%、公的給付の割合が19.0%となっている。

図表 1 - 2 - 3 継続雇用時の年収水準の設定・定年到達時との比較（単位：％）



資料出所：2006年JILPT調査

上で述べたように、定年後の継続雇用時には年収水準が定年到達時に比べると低下する。また、継続雇用時の年収は企業から支払われる賃金以外の要素も含んでいる。一方、定年到達時の年収はもっぱら企業から支払われる賃金であると推測されるから、継続雇用時の賃金は定年到達時の賃金に比べて減額されていることになる。では、どの程度の減額が行われているのか。ここでは、定年到達時の年収はすべて企業から支払われる賃金によるものだという前提で、定年到達時と比較した場合の継続雇用時の年収水準に、継続雇用時の年収に占める賃金の割合を乗じることで減額の程度を把握しようと試みた。なお、すでにみたとおり、2006年JILPT調査では、継続雇用時の年収水準についてカテゴリー変数の形で回答を得ている。そこで、継続雇用時の年収水準についての回答をそれぞれ妥当と思われる数字に置き換えて²、継続雇用時の賃金水準が定年到達時のどのくらいの割合にあたるのかを概算したところ、概算が可能な737社の平均は48.0%であった。

² 定年到達時と比較した場合の継続雇用時の年収水準についての回答を、以下のように数字に置き換えた。

「定年到達時の年収より多い」=115、「定年到達時の年収とほぼ同程度」=100、「定年到達時の年収の8～9割程度」=85、「定年到達時の年収の6～7割程度」=65、「定年到達時の年収の半分程度」=50、「定年到達時の年収の3～4割程度」=35、「定年到達時の年収の3割未満」=20。

第3節 本書における調査研究の目的

1. 高齢従業員を対象とした人事労務管理の見直しの可能性

既存のアンケート調査を基に雇用確保措置のもとでの高齢者を対象とした人事労務管理の状況を見ていくと、定年後の仕事の内容や就業時間は定年前とほぼ同様、その上で処遇については定年時の年収の6～7割程度を維持できるよう、定年時の半分程度に賃金水準を引き下げるといふ人事労務管理のあり方が多くの企業で広がっている。この形で定年後の継続雇用が実現できれば、適職開発や新たな作業方法の導入など継続雇用に伴う様々な施策を新たに実施する必要が無く、しかもこれまでよりも低い人件費負担で同様のアウトプットを期待できるため、企業にとっては継続雇用のメリットが大きくなると考えられる。

ただ、こうした人事労務管理のあり方は、高齢従業員の不満を募らせる可能性も高い。JILPTが、2006年JILPT調査の対象となった企業に勤務する57～59歳の雇用者を対象に、2007年2月に実施した調査によると、嘱託・契約社員として働くことを望む回答者は約3割にとどまり、約6割は正社員として働くことを希望している。しかし、継続雇用後正社員として働く見通しが立っているのは1割に過ぎない。年収についても現時点の年収の80%以上を最低限希望するという回答が約5割を占めるのに対し、継続雇用後に現時点の80%以上の年収を維持できる見込みのある回答者は15%程度である（藤本[2007]）。つまり、雇用者側の意識を見ていくと、現在一般的に行われている継続雇用時の人事労務管理の内容と、その対象となる雇用者のニーズとの間にかかなりの乖離があることがわかる。

企業が高齢者の継続雇用において実施する人事労務管理と高齢雇用者のニーズとの間の乖離は、雇用確保措置が定着し、継続雇用の対象となる高齢雇用者が拡大していくにつれて顕在化していくことが予想される。顕在化することによって、こうした乖離への対応が高齢者雇用を進めていく上で重要であるという認識が企業の間広がっていくと考えられる。

いまひとつ、高齢者を対象としたこれまでの人事労務管理のあり方に変化をもたらさうる要因として、2013年から始まる厚生年金の報酬比例部分の受給開始年齢の引き上げがある。60歳定年後の従業員の処遇設定にあたって、多くの企業は企業年金や公的給付も含めて一定の年収水準を維持しようと考えている。しかし受給開始年齢の引き上げは、60歳代前半の生計を支える公的年金の機能が徐々に低下していくことを意味する。逆にいえば、高齢者の生計が企業から支払われる賃金に依存する程度が高まっていくため、これまでのように継続雇用時に定年時の賃金を相当程度切り下げるといふ慣行を続けることの是非が、労使双方から問われるようになってくるものと予想される。

さらに、今後より深刻になると見られる若年労働力の不足が、高齢労働者を企業内に確保していく必要性を増すかどうか、高齢従業員を対象とする人事労務管理を左右する要因となりうるだろう。

2. 見直しの方向性と本書における調査研究の目的

以上のような状況を踏まえて、高齢者を対象とする人事労務管理の新たな展開の方向性としてはどのようなことが考えられるだろうか。

1つは、働く高齢者の意向との乖離を埋めるため、あるいは高齢者の生計における賃金収入の依存度が高まることを受けて、個々の高齢者が会社の中で果たしている責任や役割に見合った処遇のあり方を模索していく動きが、企業の中で起こることが考えられる。具体的には、定年後継続雇用する高齢者の賃金を一律的に大幅に切り下げるのではなく、担当する仕事によっては定年前と変わらないような賃金を支払うと言った取組みである。こうした取組みは若年労働力が不足する中での人材確保と言う課題に対処する上でも必要になってくるかもしれない。

また定年時における雇用契約の中断が高齢従業員の処遇切り下げの契機となるのならば、切り下げを行うつもりがない企業の場合は、契機となる雇用契約の中断を回避したり、本来就業してもらいたいと考える時期が終わるまで延ばしたりすると言う選択肢もありうる。つまり定年廃止や定年延長と言った取組みである。

さらに、企業側の人材確保と言うニーズ、あるいは働く高齢者の側の就業に対するニーズから、1つの会社で就業する期間をできるだけ長くしていこうとする動きも起こりえよう。こうした動きとしては定年延長や定年廃止のほか、定年後もより長く継続雇用をしていく仕組みの構築が考えられる。

本書で展開している調査研究の目的は、以上のような、今後の広がりが見込まれる、高齢者を対象とする人事労務管理上の取組みに先駆的に取り組んでいる企業の事例を主に取り上げ、どのような形でそうした取組みが進められているのかを明らかにすること、そのうえで、そうした取組みが可能になるための様々な要件について考察・検討の材料を提供することにある。

【参考文献】

藤本真[2007]「60歳以降の継続雇用と職業生活に関するアンケート調査」, Business Labour Trend, 2007年5月号.

労働政策研究・研修機構編[2007]『高齢者継続雇用に向けた人事労務管理の現状と課題』, 労働政策研究報告書 No. 83