

JILPT 調査

6割弱の企業が評価制度に基づく賃金決定に肯定的 ——「高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）」結果から

JILPT 主任研究員 藤本 真
JILPT 副主任研究員 堀 春彦

1 はじめに

「労働力調査」によれば、わが国の労働力人口は1998年をピークに減少しており、今後も減少が見込まれている。このような人口減少社会の活力を維持し、持続的な成長を実現していくためには、高年齢者や女性が活躍できる機会を確保し、その能力が十分に活かせるようにすることが不可欠である。特に、人口の高齢化の進行を踏まえると、多様な形態で高年齢者の雇用・就業を促進していくことが重要である。

既に、2012年に高年齢者雇用安定法が改正され、企業における希望者全員の65歳までの雇用確保措置の制度化が図られたところであるが、人口減少社会において企業は生産性の向上を求められており、特に60代前半層の雇用においては、大幅な賃金低下を伴う場合も多く、高年齢者が納得して働くことができる人事管理制度の構築が課題となっている。

また、団塊の世代は2012年から65歳に到達しはじめ、多くの人たちの企業における継続雇用期間が終わりつつある。大量の高年齢者層が既にセカンドライフの段階に入ってきている中で、今後65歳以降でも働く意欲のある高年齢者が、年齢にかかわらずその能力や経験を活かして生涯現役で活躍し続けられる社会環境を整えていく必要があり、企業の果たすべき役割は大きい。

このような問題意識の下、厚生労働省からの要請に答える形で高年齢者雇用に関する企業調査を実施し、そのとりまとめを行ったところである^(注)。以下では、調査結果の概要についてみていくことにする。具体的には、次節で60代前半層の高年齢者の雇用を、続く3節では65歳以降の高年齢者の雇用についてその概要を紹介する。

高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）

■調査の対象

東京商工リサーチの企業情報から、農林漁業、鉱業、複合サービス業を除く、全国の従業員数50人以上の民間企業2万社を無作為に抽出した。具体的には2012年経済センサス・活動調査に合わせ、業種・規模別に層化無作為抽出を行った。

■調査方法

郵送による調査票の配布・回収

■調査実施期間

2015年7月17日から7月31日。
調査時点は2015年7月1日現在。

■回答状況

有効回答数 6,187社（有効回答率30.9%）

2 60代前半層の高年齢者の雇用

（1）60代前半層の雇用形態

60代前半層（60歳以上64歳以下）の継続雇用者の雇用形態について、各企業に複数回答で答えてもらったところ、「正社員」を挙げた企業は34.2%と、回答企業全体の約3分の1である。一方、「嘱託・契約社員」を挙げた企業は60.7%と6割を超える。そのほかの雇用形態については「パート・アルバイト」を挙げる企業が約2割、2012年の高年齢者雇用安定法の改正において認められるようになった「グループ・関連会社等で継続雇用された従業員（出向・転籍）」を挙げる企業が3.9%であった。

従業員規模が大きくなるほど、「正社員」の回答率は低下し、「嘱託・契約社員」、「パート・アルバイト」の回答率が上昇する。「嘱託・契約社員」の回答率は100人未満の企業で50.5%であるのに対し1,000人以上の企業では78.8%、「パート・アルバイト」の回答率は、100人未満の企業で16.0%であるのに対し1,000人以上の企業では38.3%となっている。また、1,000人以上の企業では、「グループ・関連会社等で

継続雇用された従業員（出向・転籍）」を挙げる企業が2割近くに達している。

業種別の異同を確認すると、運輸業では「正社員」を挙げる企業が50.1%に達している。これと対照的なのが金融・保険業で「正社員」の回答率は9.4%にとどまり、「嘱託・契約社員」(84.4%)の回答率が8割を超える（図表1）。

（2）定年前後での仕事の変化

60代前半層（60歳以上64歳以下）の継続雇用者の仕事内容については、「定年前（60歳頃）とまったく同じ仕事」（39.5%）、「定年前（60歳頃）と同じ仕事であるが、責任の重さが変わる」(40.5%)に回答が集中する。回答企業の約8割は、定年前後で仕事の内容そのものは変わらないと答えていることになる。

「定年前（60歳頃）とまったく同じ仕事」の回答率は従業員規模が大きいほど低下し（100人未満・42.9%、1,000人以上・26.6%）、「定年前（60歳頃）と同じ仕事であるが、責任の重さが変わる」の回答率は従業員規模が大きくなるほど上昇する（100人未満・36.0%、1,000人以上・50.0%）。

業種別にみると、運輸業(58.4%)や医療・福祉(57.9%)、建設業（51.7%）は「定年前（60歳頃）とまったく同じ仕事」の回答率が他業種よりも高く、「定年前（60歳頃）と同じ仕事であるが、責任の重さが変わる」の回答率は、一般機械器具製造業(58.2%)、輸送用機械器具製造業(57.1%)、電気機械器具製造業（51.6%）、金融・保険業(51.6%)といった業種で相対的に高くなっている（図表2）。

図表1 60代前半層の雇用形態（複数回答、業種別・規模別、単位：％）

	n	正社員	嘱託・契約社員	パート・アルバイト	グループ・関連会社等で継続雇用された従業員	その他	無回答
合計	6187	34.2	60.7	21.7	3.9	1.4	12.1
【業種】							
建設業	460	48.3	58.5	8.5	3.0	0.7	6.5
一般機械器具製造業	251	34.7	69.3	20.3	5.2	0.8	4.0
輸送用機械器具製造業	184	38.0	65.2	22.3	7.6	2.2	6.5
精密機械器具製造業	114	29.8	69.3	17.5	1.8	-	9.6
電気機械器具製造業	186	24.2	69.9	17.7	4.8	2.2	9.1
上記以外の製造業	1022	31.1	68.6	24.3	4.9	1.8	5.2
電気・ガス・熱供給・水道業	28	32.1	71.4	3.6	3.6	-	7.1
情報通信業	187	17.6	40.1	4.8	1.6	-	45.5
運輸業	613	50.1	57.3	21.0	3.8	1.6	7.0
卸売・小売業	1141	27.2	66.6	20.9	4.2	1.1	11.0
金融・保険業	64	9.4	84.4	26.6	17.2	-	6.3
不動産業	50	26.0	60.0	12.0	-	-	18.0
飲食業・宿泊業	237	40.1	49.8	41.4	1.7	2.5	13.9
医療・福祉	195	40.0	51.8	39.5	1.5	0.5	14.9
教育・学習支援業	85	25.9	56.5	14.1	-	3.5	23.5
サービス業	1000	35.4	53.0	25.2	3.5	1.8	18.5
その他	181	24.9	55.2	15.5	2.2	1.1	17.7
【従業員数】							
100人未満	2856	39.1	50.5	16.0	1.9	1.1	14.7
100～300人未満	2205	31.5	67.9	24.1	3.4	1.4	9.4
300～1,000人未満	695	24.5	77.7	30.6	8.3	2.0	8.2
1,000人以上	222	25.7	78.8	38.3	18.0	3.2	6.8

（注）図中の－は、該当する対象者がいないことを示す。

図表2 定年前後での仕事の変化（業種別・規模別、単位：％）

	n	定年前と同じ仕事	定年前とまったく同じ仕事であるが、責任の重さが変わる	定年前と一部異なる仕事	定年前とまったく異なる仕事	その他	無回答
合計	6187	39.5	40.5	8.7	0.7	1.6	8.9
【業種】							
建設業	460	51.7	37.2	4.8	-	0.7	5.7
一般機械器具製造業	251	33.9	58.2	5.6	0.4	0.4	1.6
輸送用機械器具製造業	184	32.6	57.1	6.0	0.5	-	3.8
精密機械器具製造業	114	35.1	47.4	10.5	0.9	0.9	5.3
電気機械器具製造業	186	26.3	51.6	11.3	1.1	2.2	7.5
上記以外の製造業	1022	34.5	50.8	9.7	0.5	0.7	3.8
電気・ガス・熱供給・水道業	28	42.9	42.9	10.7	-	-	3.6
情報通信業	187	23.0	24.6	5.3	1.6	3.2	42.2
運輸業	613	58.4	25.0	11.4	0.3	1.1	3.8
卸売・小売業	1141	30.7	47.1	10.6	1.4	2.6	7.6
金融・保険業	64	18.8	51.6	20.3	-	3.1	6.3
不動産業	50	44.0	32.0	6.0	2.0	2.0	14.0
飲食業・宿泊業	237	44.3	35.0	6.3	0.8	2.5	11.0
医療・福祉	195	57.9	24.1	8.7	-	2.1	7.2
教育・学習支援業	85	38.8	22.4	11.8	-	3.5	23.5
サービス業	1000	43.1	33.8	7.0	0.7	2.4	13.0
その他	181	36.5	35.9	10.5	0.6	0.6	16.0
【従業員数】							
100人未満	2856	42.9	36.0	7.9	0.4	1.6	11.1
100～300人未満	2205	38.0	44.5	8.2	0.7	1.4	7.2
300～1,000人未満	695	33.2	46.0	13.1	1.3	1.7	4.6
1,000人以上	222	26.6	50.0	14.4	1.4	4.5	3.2

（注）図中の－は、該当する対象者がいないことを示す。

(3) 60代前半高年齢者の年収水準

60代前半層（60歳以上64歳以下）の自社のフルタイム勤務の継続雇用者について、平均的な年収を各社に尋ね、分布をまとめた。ここでいう年収には、企業が支給する賃金・賞与のほか、企業から支給される企業年金、公的給付（在職老齢年金、高年齢雇用継続給付）を含む。約3割の回答企業からは回答が得られなかったが、最も多くの企業が該当しているのが、「300万円以上400万円未満」（27.1%）であった。次いで、「200万円以上300万円未満」（15.6%）、「400万円以上500万円未満」（15.0%）となっている。回答企業の6割近くは200万円から500万円の間該当していることとなる。年収について回答が得られた企業の平均値は、376.7万円であった。

1,000人以上の企業は「300万円以上400万円未満」の割合が他企業に比べてやや低くなり、「400万円以上500万円未満」の割合がやや高くなる。業種別に回

答状況を比較すると、運輸業で「300万円以上400万円未満」の割合が38.8%と、他業種よりも高くなっている（図表3）。

(4) 今後の高年齢者の賃金のあり方

今後の高年齢者の賃金制度のあり方について、企業はどのように考えているだろうか（図表4）。

回答企業全体で、肯定的回答（「そう思う」＋「ややそう思う」）の割合が最も高かったのは、「定年後の高年齢者も、評価制度に基づき賃金を決めるのが望ましい」という見解で56.8%がそのように考えている。「高年齢者の賃金は一律でも構わない」という見解を肯定する企業は9.3%とごく少ない。また、「高齢期だけでなく若年期も含めた全体としての賃金制度として考えるべき」という見解も肯定的に捉えている企業が半数を超える（肯定的回答・51.7%）。

「定年後でも仕事と同じなら原則、賃金は下げるべきではない」という見解について肯定的な企業は回答企業全体の3分の1程度（同・34.4%）、また「賃金

図表3 60代前半のフルタイム勤務・継続雇用者の平均的な年収の分布（業種別・従業員規模別、単位：%）

	n	100万円未満	100万円～200万円未満	200万円～300万円未満	300万円～400万円未満	400万円～500万円未満	500万円～600万円未満	600万円～700万円未満	700万円以上	無回答	平均値（万円）
合計	6187	0.0	2.6	15.6	27.1	15.0	6.3	2.3	2.1	28.9	376.7
【業種】											
建設業	460	-	0.2	7.0	23.5	24.8	12.4	4.8	2.6	24.8	429.5
一般機械器具製造業	251	-	2.4	13.5	33.1	18.7	6.0	1.2	1.2	23.9	361.4
輸送用機械器具製造業	184	-	1.1	20.1	32.1	14.1	4.3	-	0.5	27.7	341.7
精密機械器具製造業	114	-	1.8	19.3	22.8	13.2	7.9	1.8	4.4	28.9	372.8
電気機械器具製造業	186	-	5.4	15.1	23.1	19.4	3.8	1.6	1.6	30.1	375.1
上記以外の製造業	1022	-	4.0	19.0	29.5	14.0	5.4	1.7	1.5	25.0	348.7
電気・ガス・熱供給・水道業	28	-	-	17.9	17.9	21.4	10.7	3.6	7.1	21.4	414.0
情報通信業	187	-	-	3.7	10.2	11.2	5.3	4.8	2.7	62.0	454.4
運輸業	613	-	1.3	17.1	38.8	14.0	4.9	0.7	0.7	22.5	359.5
卸売・小売業	1141	-	1.3	14.1	27.8	16.0	7.7	3.0	2.3	27.9	386.1
金融・保険業	64	-	-	7.8	31.3	14.1	9.4	1.6	10.9	25.0	529.2
不動産業	50	-	4.0	12.0	24.0	16.0	6.0	6.0	4.0	28.0	420.8
飲食業・宿泊業	237	0.4	2.1	21.5	30.4	13.1	3.8	1.7	0.4	26.6	342.2
医療・福祉	195	-	2.6	23.1	20.0	15.4	5.1	3.6	2.1	28.2	360.8
教育・学習支援業	85	-	-	7.1	16.5	18.8	4.7	1.2	11.8	40.0	501.5
サービス業	1000	0.1	5.4	17.7	24.7	11.0	5.7	2.3	2.1	31.0	371.9
その他	181	-	3.9	12.7	25.4	11.6	5.0	1.1	2.2	38.1	364.2
【従業員数】											
100人未満	2856	0.1	2.3	15.6	26.5	15.0	6.1	2.6	2.1	29.9	373.2
100～300人未満	2205	-	3.0	15.9	28.9	15.2	6.3	2.0	1.8	26.8	371.4
300～1,000人未満	695	-	2.9	15.5	29.1	13.7	6.5	1.9	3.0	27.5	399.0
1,000人以上	222	-	1.4	14.0	19.8	20.7	9.5	2.7	3.6	28.4	422.2

（注）図中の－は、該当する対象者がいないことを示す。

は仕事の対価なので、在職老齢年金があっても、賃金は下げるべきではない」(同・32.2%)、「賃金は仕事の対価なので、高齢雇用継続給付があっても、賃金は下げるべきではない」(同・31.5%)といった、公的給付の有無に関わらず仕事に見合った賃金を支払うべきであるという見解についてもそれぞれ3分の1前後の回答企業が肯定的に考えている。一方で、「会社は雇用確保のために再雇用するのだから、賃金が低下しても構わない」(同・28.2%)、「賃金の原資が限られており、高齢者の賃金が高いままだと現役世代の賃金が下がるので、高齢者の賃金を下げても構わない」(同・33.8%)といった、高齢者の雇用確保、あるいは現役世代の賃金水準の維持を図るために高齢者の賃金を調整してもよいと考える企業がそれぞれ3割前後ある。

3 65歳以降の高年齢者の雇用

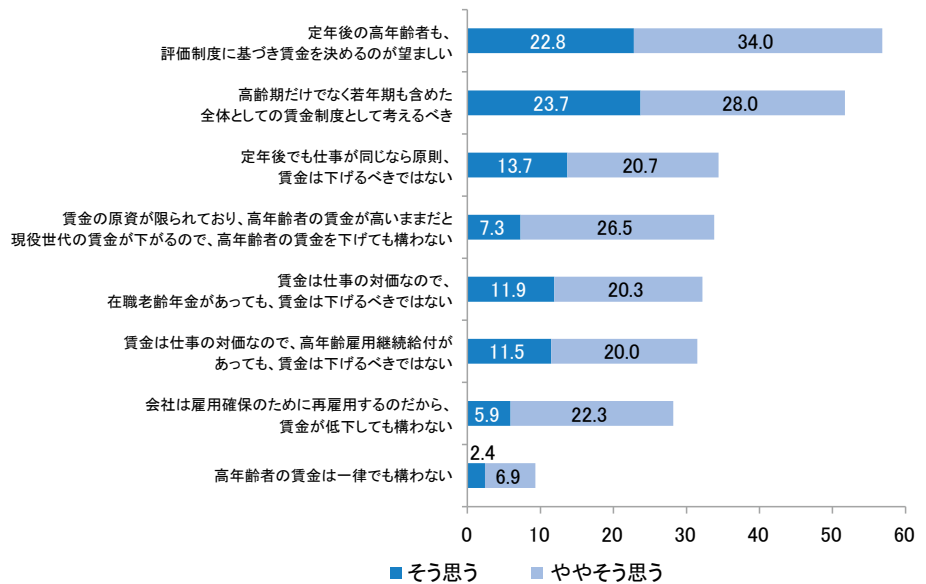
(1) 65歳以降の高年齢者の雇用状況

希望すれば65歳以降も働き続けられるのかどうか企業に尋ねたところ、回答企業(6,187社)のうち、「65歳以降は希望したら基準に該当した者は働くことができる」が55.5%と最も多く、以下、「65歳以降は働くことができない」が29.6%、「65歳以降も希望者全員が働くことができる」が10.4%となっている。

上記結果に従業員規模別にみえていくと、従業員規模が大きいほど、「65歳以降は働くことができない」とする割合が高くなっており、反対に、従業員規模の相対的に小さな企業では、「65歳以降は希望したら基準に該当した者は働くことができる」とする割合が高くなっている(図表5)。

「65歳以降は希望したら基準に該当した者は働くことができる」と回答した企業(3,434社)に対して、雇用にあたっての基準について尋ねたところ、「働く

図表4 今後の高齢者の賃金についての考え(単位:%)



図表5 65歳以降の高年齢者の雇用状況(従業員規模別)

	合計	65歳以降は働くことができない	65歳以降は希望した基準に該当した者は働くことができる	65歳以降も希望者全員が働くことができる	無回答	
						件数
合計	6,187	1,830	3,434	645	278	
	100.0	29.6	55.5	10.4	4.5	
従業員規模	100人未満	2,856	729	1,634	344	149
		100.0	25.5	57.2	12.0	5.2
	100~300人未満	2,205	690	1,231	211	73
		100.0	31.3	55.8	9.6	3.3
	300~1,000人未満	695	260	375	45	15
		100.0	37.4	54.0	6.5	2.2
1,000人以上	222	106	94	16	6	
	100.0	47.7	42.3	7.2	2.7	
無回答	209	45	100	29	35	
	100.0	21.5	47.8	13.9	16.7	

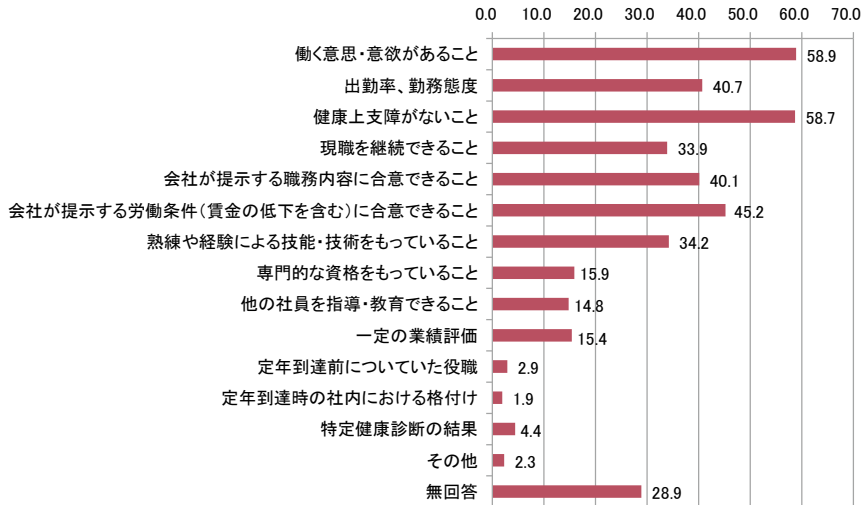
(注) 表中の上段は対象件数、下段は構成比(%)を示す。

意思・意欲があること」(58.9%)が最も多く、続いて「健康上支障がないこと」(58.7%)、「会社が提示する労働条件(賃金の低下を含む)に合意できること」(45.2%)、「出勤率、勤務態度」(40.7%)、「会社が提示する職務内容に合意できること」(40.1%)等の順番となっている(図表6)。

(2) 65歳以降の高年齢者が就いている仕事

65歳以降の高年齢者が働いている3,163社に、65歳以降の高年齢者が就いている仕事(職種)についてみると、「専門的・技術的な仕事」(40.1%)、「管理的な仕事」(27.3%)などの回答割合が高くなっている。

図表6 65歳以降も働く際の該当基準（複数回答、単位：%）



図表8 66歳時点の賃金水準

	平均値	標準偏差
最も高い水準の人	95.1	21.9
平均的な水準の人	87.3	19.9
最も低い水準の人	80.9	22.2

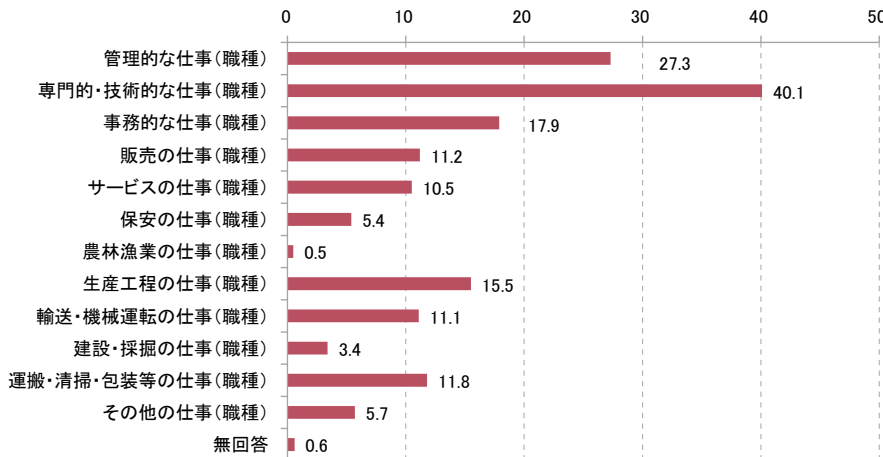
(4) 60代後半層の雇用確保に必要なと思われる取組み

60代後半層（65歳以上69歳以下）の雇用確保に必要なと思われる取組みを企業に尋ねたところ（対象企業数2,988社）、「高齢者の健康確保措置」が34.9%と最も多く、「継続雇用者の処遇改定」(31.3%)、「特に必要な取組みはない」(26.8%)、「新たな勤務シフトの導入」(19.9%)等の順となっている（図表9）。

(5) 65歳以上の雇用・就業のあり方に関する企業の考え方

65歳以上の高齢者について、雇用・就業のあり方を企業に尋ねたところ（対象企業数6,187社）、「高齢者は個々人で異なるため、会社の基準を設けて適合者を雇用したい」、「健康の維持・管理に注力してほしい」が企業の主な考え方であることが明らかとなっている。70～74歳の場合には、

図表7 65歳以降の高年齢者が就いている仕事(職種)(複数回答、単位:%)

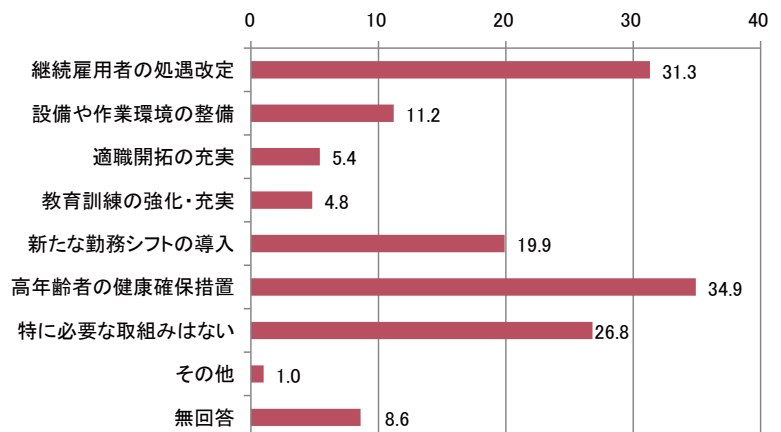


専門的なスキルを持っている者は、年齢が高くなっても、そのスキルの特殊性ゆえに企業に雇用される確率が高いことが窺われる（図表7）。

(3) 66歳時点の賃金水準

65歳直前の賃金水準を100とした場合に、66歳時点の賃金水準がどの程度の水準なのかをみると（無回答を除く対象企業数2,112社）、平均的な賃金水準は87.3で、65歳直前の賃金水準と比較して13ポイントほど低下している。他方、賃金が最も高い水準の人は95.1、最も低い水準の人は80.9であった（図表8）。

図表9 60代後半層の雇用確保に必要なと思われる取組み（複数回答、単位：%）



高齢者に雇用よりもボランティアを促す意見やシルバー人材センターの利用を促す意見も少なからず存在している（図表10）。

4 おわりに

得られた結果から示唆されるところを記して擲筆することとしたい。

60代前半層の賃金の在り方が課題となっている。特に、定年年齢に達した高齢者の賃金は相対的に高い水準にあるので、継続雇用する場合には高齢者の

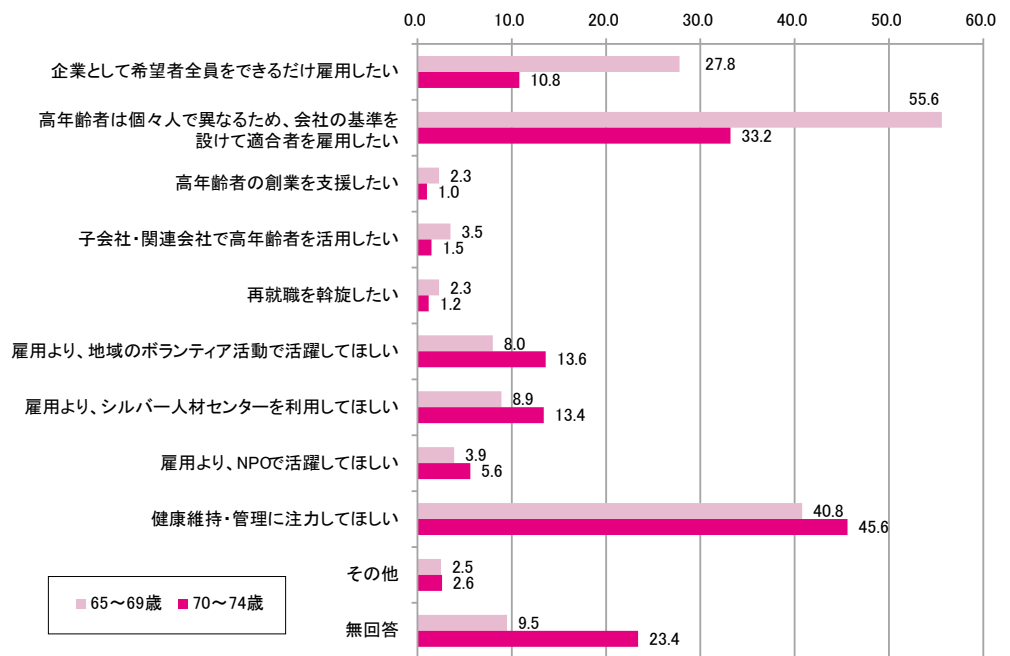
能力や生産性に関らず、賃金を大幅に引き下げることが多いものと考えられる。図表3（60代前半のフルタイム勤務・継続雇用者の平均的な年収の分布）でみた結果が如実にその実態を示している。

しかしながら、高齢者の今後の活用を考えた時に、高齢者個人の能力や生産性と乖離した賃金水準は高齢者の働くインセンティブを大きく阻害することになる。高齢者が納得して働き、日本企業の生産性を高めていくためにも、高齢者の能力や生産性に見合った賃金の支払いが求められるところである。その意味でも、図表4（今後の高齢者の賃金についての考え）にある「定年後の高齢者も、評価制度に基づき賃金を決めるのが望ましい」に賛同する企業の割合がより高まっていくことが期待される。

また、65歳以降の継続雇用に目を向けると、「働くことができない」（図表5 65歳以降の高齢者の雇用状況）と回答する企業の割合が3割となっており、特に1,000人以上の大企業では半数弱が働くことができない状況となっている。高齢者は、働く意欲や体力、健康状態などが実に多様であり、他の年齢階層以上に個人の能力や生産性に大きな差異が生じているものと思われる。しかし、だからといって高齢者の能力や生産性を鑑みず、一律に「働くことができない」として高齢者の継続雇用に門戸を閉ざすのはいかが

図表 10 65歳以上の雇用・就業のあり方に関する企業の考え方

（複数回答、単位：％）



なものであろうか。働く意欲を持つ高齢者については、65歳以降の雇用にも門戸を開き活用していくことが、今後の日本の生産性に寄与し、労働力人口が減少していく中で、活力ある社会を生み出していくための一歩になるものと思われる。

【注】

分析結果の詳細については、JILPT調査シリーズNo.156「高齢者の雇用に関する調査（企業調査）」を参照されたい。

プロフィール

藤本 真（ふじもと・まこと）

JILPT人材育成部門主任研究員

産業社会学、人的資源管理論専攻。企業内の能力開発・キャリア管理、公的職業訓練制度、中小企業の人事管理などをテーマとして研究活動を行っている。最近の研究成果として、JILPT調査シリーズNo.156『高齢者の雇用に関する調査（企業調査）』、同調査シリーズNo.154『離職者訓練（委託訓練）に関する調査研究』など。

堀 春彦（ほり・はるひこ）

JILPT総合政策部門副主任研究員

労働経済学専攻。男女間賃金格差、最低賃金、中高年長期失業者の構造などをテーマとして研究活動を行っている。主な研究成果として、JILPT調査シリーズNo.156『高齢者の雇用に関する調査（企業調査）』、労働政策研究報告書No.164『壮年非正規労働者の仕事と生活に関する研究』など。