

〈改訂版〉

定年延長、本当のところ

—調査結果から読み解く、課題と効果—



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

CONTENTS

はじめに	3
「定年延長、本当のところ」の読み方	4
第Ⅰ部 定年延長、継続雇用延長が必要な理由	6
1 国全体としてみると.....	6
2 高齢者雇用の現状をみると.....	8
3 個々の企業にとっては.....	9
第Ⅱ部 65歳定年企業は増えているか	10
第Ⅲ部 定年延長実施企業調査	11
1 調査について	11
◆調査について	11
2 回答企業の属性は？	12
◆業種：医療福祉、サービス、製造業、運輸業、建設業等が目立つ	12
◆規模：中小企業が大半を占める	12
◆地域	13
◆年齢層：中高年労働者の割合がやや高め	13
◆労働者の過不足状況：人手不足企業が多い	14
◆経営状況：好調が4割弱	15
◆職種：最も多い職種は専門・技術職	15
3 制度の内容	16
◆定年年齢：65歳に定年を延長した企業が大半を占める	16
◆対象者：95%が全社員を対象	17
◆役職定年：13%が役職定年を導入	18
4 60歳～定年までの働き方	19
◆仕事内容	19
◆責任	20
◆期待する役割	21
5 60歳～定年までの賃金	23
◆社員全体の人事・賃金制度を見直したか	23
◆賃金の変化と決め方	23
◆具体的な賃金水準	25

6	定年を延長した理由	26
◆	「人手の確保」、「元気に働けるから」、「優秀な社員に働き続けてもらいたい」が三大理由	26
7	定年延長の進め方	29
◆	提案者：経営陣が圧倒的に多い	29
◆	検討開始後実現までの期間：8割弱が1年以内に実現	30
8	定年延長の効果	32
◆	満足度：92.5%が満足	32
◆	定年を延長した効果は、「人材確保」、「優秀な社員に働いてもらえた」、「遠慮せずに戦力として働いてもらえることができるようになった」	33
9	定年延長にあたっての課題は何だったか？	36
◆	定年延長にあたっての課題：高齢社員の賃金、組織若返り、健康管理、モチベーションが四大課題。自由記述では、「なし」がトップ。	36
10	定年延長後の課題は？	39
◆	定年延長後の課題	39

コラム

定年延長を科学する①	定年延長検討中企業の回答と比べると…	42
定年延長を科学する②	効果が大きいのはどんな企業？	44
定年延長を科学する③	定年延長理由と効果の関係	46

この冊子では、特にことわりのない限り、以下のように用語を用いています。

高齢社員：60歳以上の社員

定年延長：65歳以上に定年を延長すること

継続雇用延長：65歳を超えて、再雇用などにより、継続雇用の上限年齢を引き上げること

【執筆者紹介】

浅野 浩美（あさの ひろみ）

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部長。「65歳超雇用推進マニュアル全体版」、「65歳超雇用推進事例集」、「生涯現役を実現するためのキャリア開発支援」（『エルダー』2017年5月号～2018年4月号）などを執筆。平成31年3月30日現在。

はじめに

高齢・障害・求職者雇用支援機構では、生涯現役社会実現に向けて、企業を対象に、定年延長、継続雇用延長を働きかけています。その際、企業の方からよく聞かれることが3つあります。1つめは、定年延長、継続雇用延長を行うとどんな良いことがあるのか、ということ、2つめは、定年延長、継続雇用延長を行ううえで何が課題であり、どう対処すればよいのか、ということ、3つめは、実際のところ、どのような制度にすればいいのか、ということです。

企業によって、経営状況、業務内容、技術革新など企業を取り巻く環境は、それぞれ異なります。人員構成や人事制度なども違います。また、制度が、当初考えたとおりに機能するかどうかは、運用のしかたに左右されます。

その意味では、それぞれの企業が、その企業にあったやり方、制度を考え、しっかり運用していかなければいけないのですが、そう言っているだけでは、前に進むことができません。

この冊子では、当機構が2017年12月から2018年1月にかけて行った『定年延長実施企業調査』などをもとに、定年延長を行うとどんな良いことがあるのか、定年延長を行ううえで何が課題であり、どう対処すればよいのか、実際のところ、どのような制度を変えればいいのか、に迫ります。さらに、定年延長の効果が大きいのはどんな企業かなどについての分析結果も紹介します。

最後に決めるのは、それぞれの企業の皆さんですが、お読みいただいて損はないと思います。当機構が委嘱している65歳超雇用推進プランナー、高年齢者雇用アドバイザーが、相談に乗ることもできます。

お読みいただき、定年延長について考えていただければ幸いです。

※ 本改訂版には、2018年9月刊行の『定年延長、本当のところ』の修正箇所を反映させています。

「定年延長、本当のところ」の読み方

この冊子は、企業の皆さんに、定年延長について考えていただくための材料を提供することを目的としています。

第Ⅰ部では、定年延長、継続雇用延長が必要な理由を、国全体としてどうか、高齢者雇用の現状からみてどうか、個々の企業にとってどうか、という3つの視点から、整理をします。

第Ⅱ部では、65歳以上定年の企業の推移や最近の動向について紹介します。

第Ⅲ部がメインの部分です。当機構が2017年12月から2018年1月にかけて、2010年以降に定年を延長した企業を対象に行った『定年延長実施企業調査』の結果を紹介しつつ、定年を延長する、ということについて、一緒に考えていきます。

調査によってわかったことのうち、主なものは以下のとおりです。

① 制度の内容

65歳に定年を延長した企業が大半を占めている。一部の社員でなく全社員を対象とするものが多い。定年延長に伴って役職定年を導入した企業も13.1%あった。規模が大きな企業ほど役職定年導入率は高い。

② 60歳～定年までの働き方

半数強の企業において、「59歳以前と仕事内容は全く同じ」。また、半数近くの企業で「59歳以前と責任は全く同じ」。期待する役割は、「知識・スキル・ノウハウの伝承」(61.9%)、「後輩の指導」(59.8%)のほか、「担当者として成果を出すこと」(46.2%)。

③ 60歳～定年までの賃金

65歳時の賃金水準は59歳時の91.8%。賃金水準を変える場合の決定方法は、規模が小さな企業では「個別に決定」、規模が大きな企業では「等級・ランクで決定」が多い。約3割の企業では社員全体の人事・賃金制度見直しを実施。

④ 定年を延長した理由

「人手の確保」、「元気に働けるから」、「優秀な社員に働き続けてもらいたい」が三大理由。

⑤ 定年延長の進め方

定年延長を提案した者は、経営陣が圧倒的に多く、8割弱。ただし、規模が大きな企業では、人事部門が提案する割合が増える(301人以上企業では45.5%)。定年延長に向けて検討を開始してから、実際に定年を引き上げるまでの期間は、半年未満が43.6%、半年～1年未満が33.9%と長くない。

⑥ 定年延長の効果

92.5%が定年延長をしたことに満足している。定年を延長した効果は、「人材確保」

(87.6%)、「優秀な社員に働いてもらえる」(83.3%)、「戦力として働いてもらえる」(79.6%)のほか、「知識・スキル・ノウハウの発揮」、「高齢社員のモチベーション向上」など多岐にわたる。

⑦ 定年延長にあたっての課題

定年延長後に、定年延長にあたっての課題を振り返ってもらったところ、「高齢社員の賃金」(30.9%)、「組織の若返り」(28.5%)、「健康管理」(24.7%)、「モチベーション」(23.0%)が多い。大企業では退職金や賃金原資が課題。業種別には運輸業で健康管理、労災防止が課題。

⑧ 定年延長後の課題

「組織の若返り」(34.1%)、「65歳以降の雇用」(26.4%)、「能力の維持・向上」(23.8%)、「健康管理支援」(23.5%)の順。「特に課題はない」は12.3%。

このほか、この冊子には、以下の3つのコラムも用意しています。

- ・定年延長を科学する①：定年延長検討中企業の回答と比べると…
- ・定年延長を科学する②：効果が大きいのはどんな企業？
- ・定年延長を科学する③：定年延長理由と効果の関係

最初から順番にお読みいただく必要はありません。

メイン部分である第Ⅲ部からお読みいただくのもおすすめですし、少々テクニカルなところがありますが、コラムから目を通されるのもおすすめです。企業の皆さんが定年延長について考える「きっかけ」となれば幸いです。

「改訂版 定年延長、本当のところ」、「改訂版 継続延長、本当のところ」とともに、当機構ホームページにも掲載しています。

この冊子の内容は、下記のURLでもご覧いただけます。

URL:<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/index.html>

検 索 

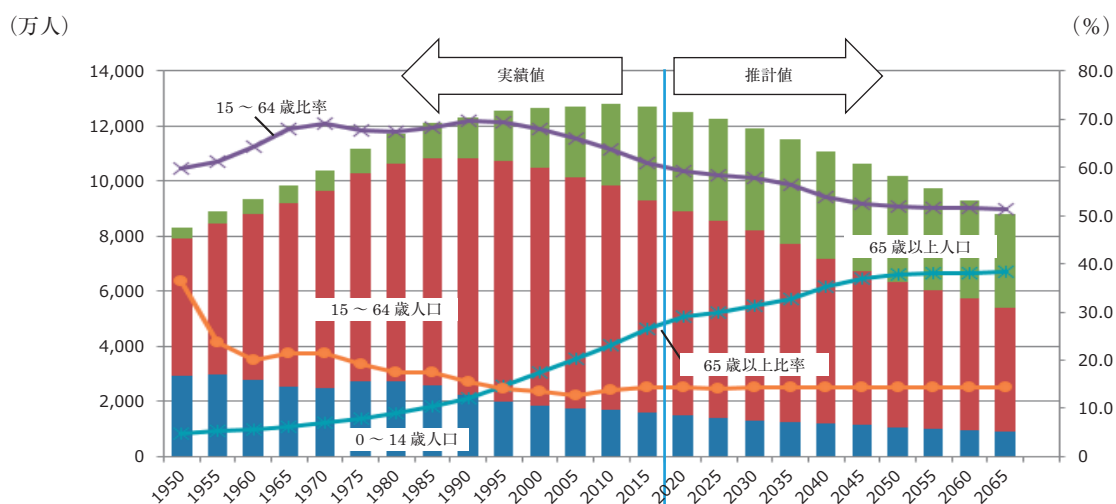
第Ⅰ部 定年延長、継続雇用延長が必要な理由^{わけ}

1 国全体としてみると……

日本では、少子高齢化が進んでいます。人口全体に占める65歳以上人口の比率は上がり続けており、2065年には38.4%と4割に迫ることが見込まれています¹（図表1-1）。平均寿命も男性80.98歳、女性87.14歳と伸びており、制限なく日常生活が過ごせる健康寿命もそれぞれ72.14歳、74.79歳になっています（図表1-2）。

労働力人口の減少が見込まれていることから、高齢者にも期待が寄せられています。

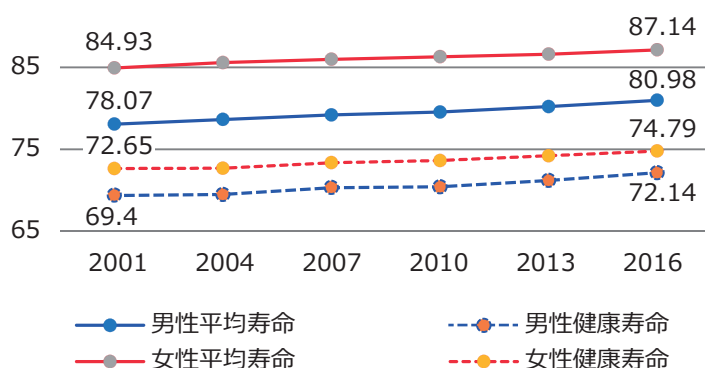
図表 1-1 日本の人口の推移



（資料出所）総務省「国勢調査」及び「人口推計」

国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）：出生中位・死亡中位推計」（各年10月1日現在人口）

図表 1-2 平均寿命と健康寿命（男女別）

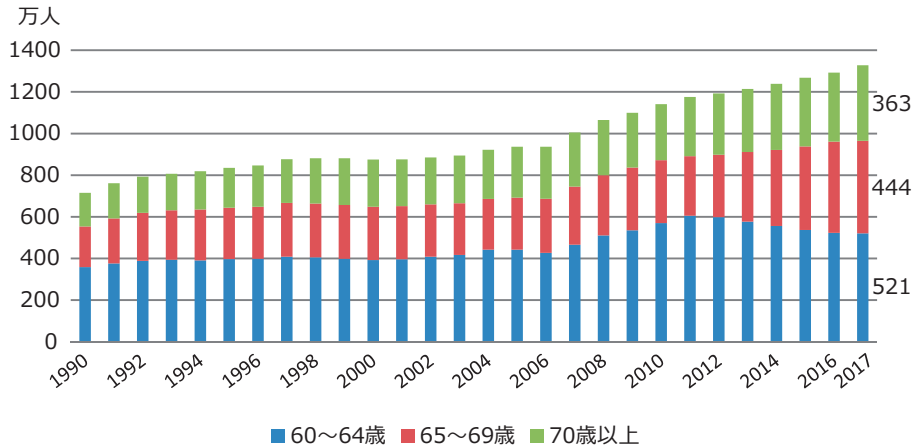


（資料出所）厚生労働省 第11回健康日本21（第二次）推進専門委員会平成30年3月9日 資料

¹ 総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）：出生中位・死亡中位推計」（各年10月1日現在人口）による

このような中、働く高齢者は増えており、2017年における60歳以上の就業者数は1,328万人と過去最多となっています（図表1-3）。

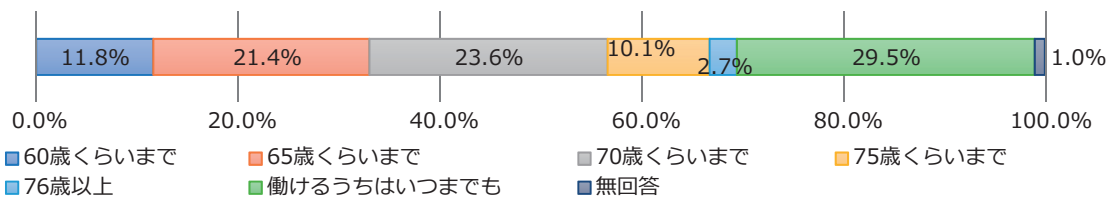
図表 1-3 60歳以上の就業者数の推移



（資料出所）総務省「労働力調査」

「さらに長く働きたい」という希望も強く、内閣府の調査によると、60歳以上の男女の7割弱が65歳を超えても働きたいと答えています（図表1-4）。

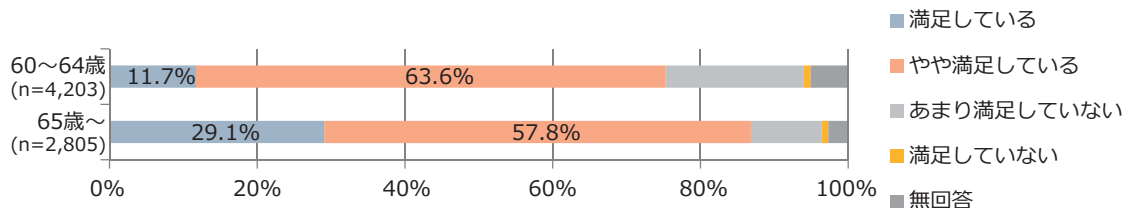
図表 1-4 高齢者の就業希望 n=1,999



（資料出所）内閣府「平成25年度高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」（2013）60歳以上の男女を対象

働きぶりについての評判も良いようです（図表1-5）。

図表 1-5 高齢社員の働きぶりに対する評価



（資料出所）高齢・障害・求職者雇用支援機構（2014）『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題—70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書—』

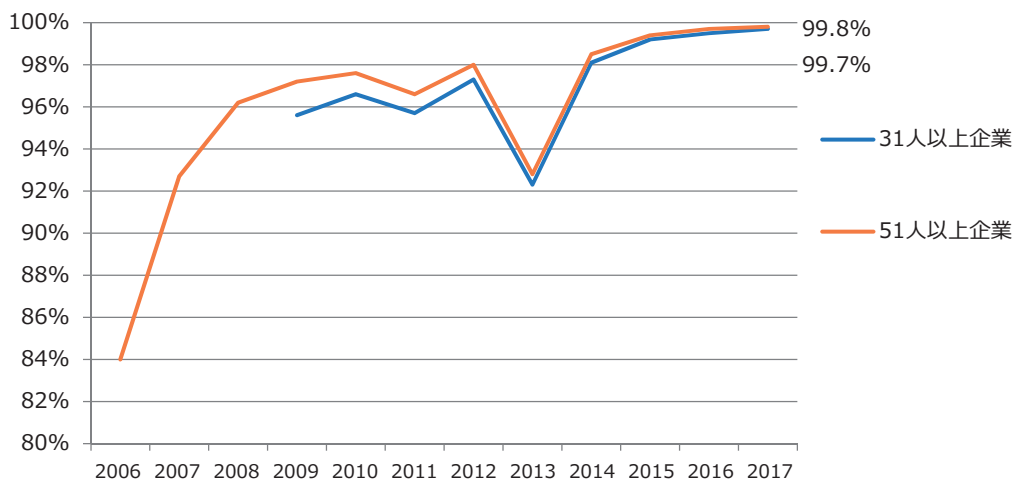
さらに、ここに来て、雇用情勢改善によって人手不足感が強まっています。

高齢者に熱い眼差しが向けられる中、定年延長、継続雇用延長について考える必要性は、これまで以上に高まってきています。

2 高齢者雇用の現状をみると……

2012年に高齢者雇用安定法が改正され、企業は、希望者全員を対象に65歳までの雇用機会を確保することが義務づけられました。2017年には、このための措置を講じている企業の割合は99.7%とほぼ100%に近い数字となっています（図表1-6）。

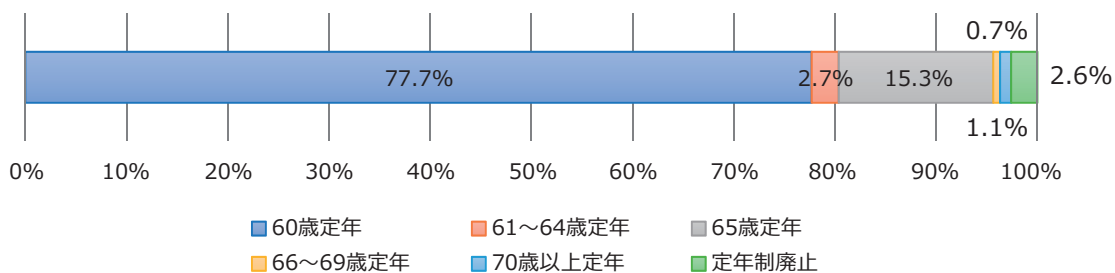
図表 1-6 高齢者雇用確保措置の実施状況



（資料出所）厚生労働省「各『高齢者の雇用状況』集計結果」

ただ、65歳までの雇用確保措置を講じていると言っても、定年は60歳という企業が8割近くを占めています（図表1-7）。65歳まで雇用機会を確保していると言っても、そのあとは1年ごとに再雇用契約を結ぶ、という企業が多数を占めているのが現状です。

図表 1-7 定年制の状況 n=156,113



（資料出所）厚生労働省「平成29年『高齢者の雇用状況』再集計」

少子高齢化が進む中で、高齢者は、元気で、働きたいと思っている、働くようになっている、それなのに、現状ではプラスアルファのような雇用となっていますが、このところの雇用情勢改善、人手不足状況を背景に、高齢社員の戦力化を真剣に考えなければいけない状況となってきています。高齢者層にも熱い目が注がれるようになってきたのです。

3 個々の企業にとっては……

国全体として定年延長、継続雇用延長の必要性が高まっていることはお示ししたとおりですが、個々の企業にとってはどうでしょう。

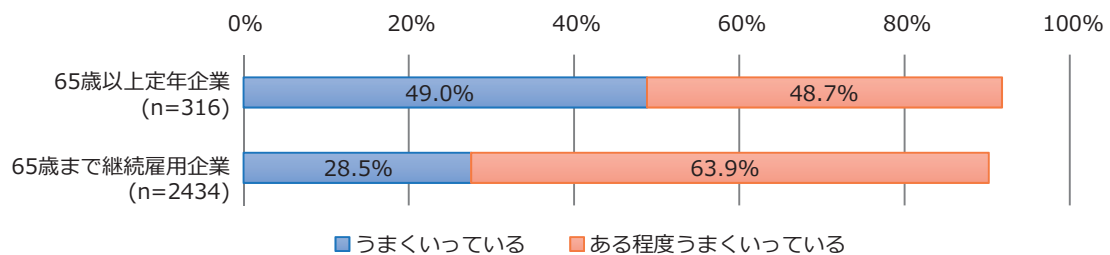
まず、企業にとって、どのくらい高齢者に働いてもらう必要があるのでしょうか。

大企業では、いわゆるバブル期採用組（50歳代前半）が多く、その直後の社員が少ない企業が多くなっています。その後、若い年代を採用するようになり、人材育成に取り組んでいる企業も多いのですが、人は急には育ちません。若手はそれなりにいる、という企業であっても、高齢社員なしではやっていけない、という企業はたくさんあります。一方、中小企業では、そもそも人材不足に悩む企業が多く、高齢社員が既に数多く働いています。法に定められているから高齢社員にも働いてもらう、というのではなく、戦力としてさらに力を発揮してもらいたい、という企業は、定年延長については検討すべき時期ではないでしょうか。

定年後高齢社員を再雇用している企業と、定年延長して正社員として雇用している企業について、60歳代前半層の活用についてどう評価するかをたずねた調査があるので、みてみましょう。

定年延長企業、再雇用企業とも、「うまくいっている」、「ある程度うまくいっている」を合わせると、いずれも9割以上と高いのですが、「うまくいってる」の割合には差があります。65歳定年企業が49.0%であるのに対して、再雇用企業では28.5%となっています。活用評価には差があることがわかります。

図表 1-8 60歳代前半層社員の活用評価



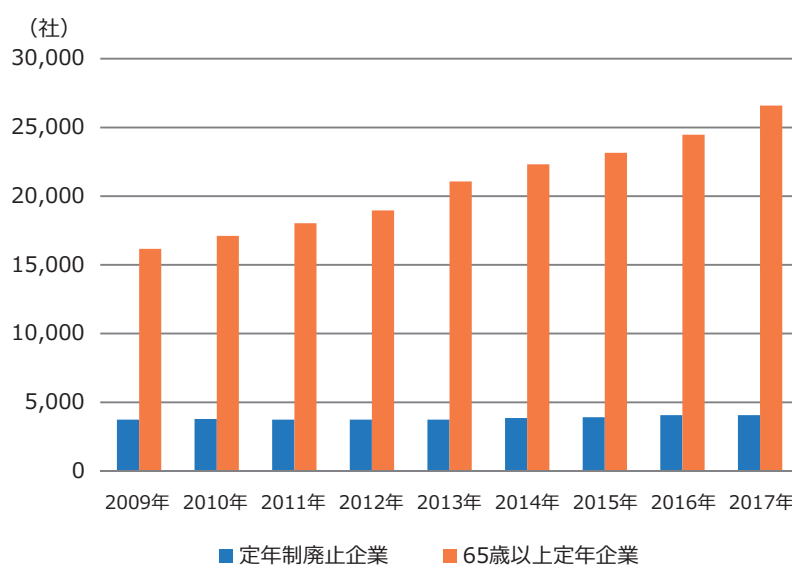
(資料出所) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2018)「継続雇用制度の現状と制度進化」

60歳以降の継続雇用が進む中で、緩やかに働いてもらうなどシニア社員を特別扱いはすることは難しくなっています。これからさらに増えてくるシニア社員をどうするのか。個々の企業にとっても、定年制度、継続雇用制度をこれからどうするのか、本気で考えてみるが必要となってきていると言えるでしょう。

第Ⅱ部 65歳定年企業は増えているか

8 ページでみたように、現時点では、60歳定年が主流です。しかしながら、企業数をみると、65歳以上定年の企業は、少しずつではありますが、着実に増えてきています（図表2-1）。

図表 2-1 65 歳以上定年企業等の推移



（資料出所）厚生労働省「平成21～29年『高齢者の雇用状況』」

高齢・障害・求職者雇用支援機構では、2016年以降、65歳定年企業などを対象にヒアリングを行い、『65歳超雇用推進マニュアル』、『65歳超雇用推進マニュアル（全体版）』、『65歳超雇用推進マニュアル（その2）』、『65歳超雇用推進事例集』を作成し、合わせて52企業等の事例を紹介しましたが、うち、オリックス株式会社（2014年）、株式会社すかいらく（2015年）、トラスコ中山株式会社（2015年）、株式会社オリエンタルコンサルタンツ（2015年）、太陽生命保険株式会社（2017年）、日本ガイシ株式会社（2017年）、エフコープ生活協同組合（2017年）、広島市信用組合（2017年）、株式会社平和タクシー（2017年）、株式会社オハラ（2017年）、日置電機株式会社（2017年）、本田技研工業株式会社（2017年）は、いずれも2014年以降に、定年を引き上げた企業です²。

※『65歳超雇用推進マニュアル その3』、『65歳超雇用推進事例集2019』を2019年2月に刊行しました。詳細は、巻末をご覧ください。

² 事例については、『65歳超雇用推進マニュアル』、『65歳超雇用推進マニュアル（全体版）』、『65歳超雇用推進マニュアル（その2）』、『65歳超雇用推進事例集』をご覧ください。当機構のホームページでもご覧いただくことができます。<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>

第Ⅲ部 定年延長実施企業調査

11

1 調査について

当機構では、マニュアルや事例集で企業事例を紹介するとともに、2017年12月から2018年1月にかけて定年延長等を行った企業を対象にアンケート調査も実施しました。

ここからは、その結果をもとに、第Ⅲ部では、

- ・ 定年を延長した企業はどんな企業なのか
- ・ 定年延長を行って良かったことは何なのか
- ・ 具体的にどのような定年制度にしたのか
- ・ 60歳以降の働き方や賃金はどのようにしたのか
- ・ どのようにして定年を延長したのか
- ・ 何が課題だったのか
- ・ 今後の課題はあるのか

について、一緒に考えていきたいと思います。

◆調査について

調査方法：調査票を人事担当者に送付・回収

調査期間：2017年12月15日～2018年1月26日

調査対象：2011年以降の「高年齢者の雇用状況報告」を前年分と突合し、65歳以上への定年延長、65歳を超える継続雇用延長、定年廃止を行ったことが把握された企業約10,000社。

回答企業：1,840社（上記のうち、定年延長時の状況について回答した企業）。

※2010年6月以降に65歳以上に定年を延長した全ての企業を調査対象とした。ただし、移転、企業名変更等により、同一企業であることが確認できなかった企業については、対象としていない。

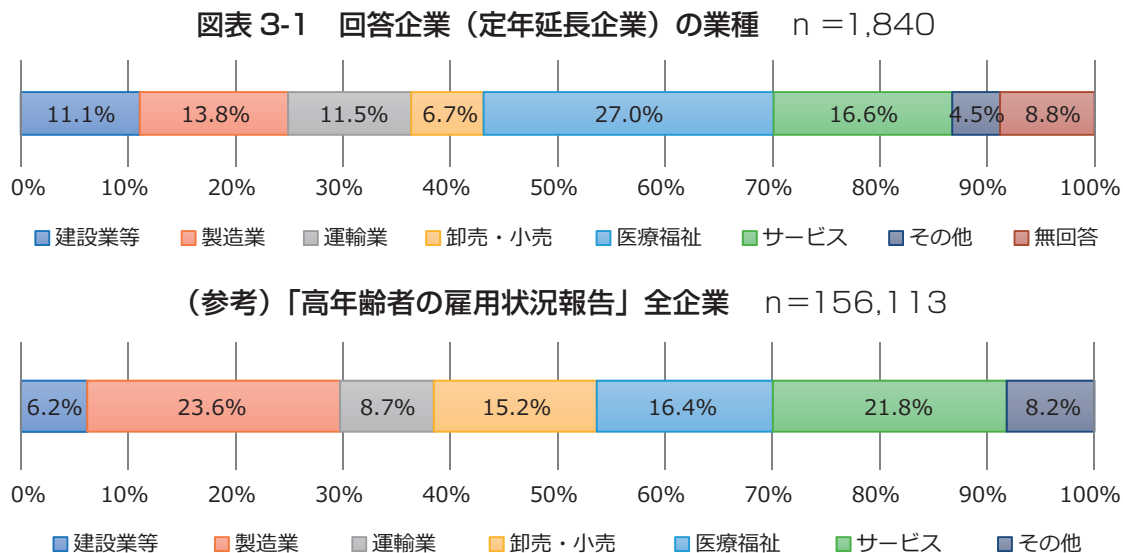
2 回答企業の属性は？

調査結果を紹介する前に、回答してくれた企業のうち、65歳以上に定年を延長した企業（以下、「定年延長企業」という）はどのような企業であったか紹介しましょう。

◆業種：医療福祉、サービス、製造業、運輸業、建設業等が目立つ

業種をみると、多い方から、医療福祉、サービス、製造業、運輸業、建設業等の順となっています（図表3-1）。これに対し、平成29年の「高年齢者の雇用状況報告」（当機構再集計）の対象企業全体の業種別割合は、高い方から、製造業、サービス、医療福祉、卸売・小売、運輸業、建設業等³となっています。

両者を比べると、定年延長企業では、人手不足感の強い業種である、医療福祉、運輸業、建設業等の割合が高いことがわかります。



◆規模：中小企業が大半を占める

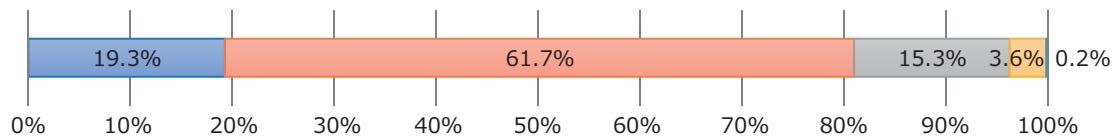
従業員規模についてはどうでしょうか。

「高年齢者の雇用状況報告」では、正社員に限らず、常用労働者⁴数についてたずねているのに対し、今回の調査では、正社員数をたずねています。常用労働者には、1年以上継続して雇用され、かつ、週の所定労働時間が20時間以上のパートタイム労働者なども含まれます。このため、本調査の方が、従業員数が少なめになるので注意が必要ですが、定年延長実施企業では、規模の小さな企業の割合がかなり高くなっています（図表3-2）。

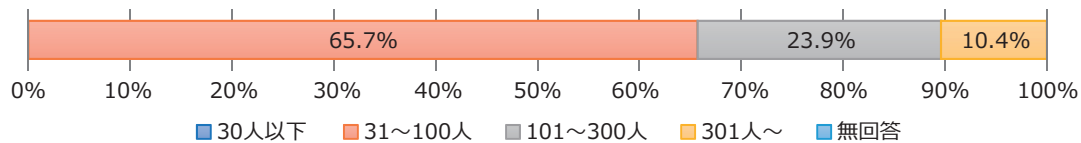
³ 「建設業等」には、鉱業、採石業、砂利採取業を含む。

⁴ 「常用労働者」とは、1年以上継続して雇用される者（見込みを含みます。）のうち、1週間の所定労働時間が20時間以上のものをいいます。

図表 3-2 回答企業（定年延長企業）の規模（正社員数） n=1,840



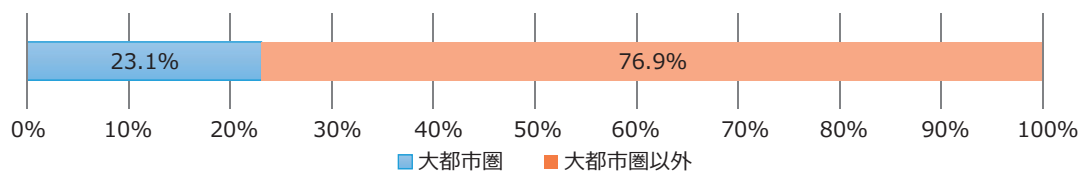
(参考)「高年齢者の雇用状況報告」全企業（常用労働者数） n=156,113



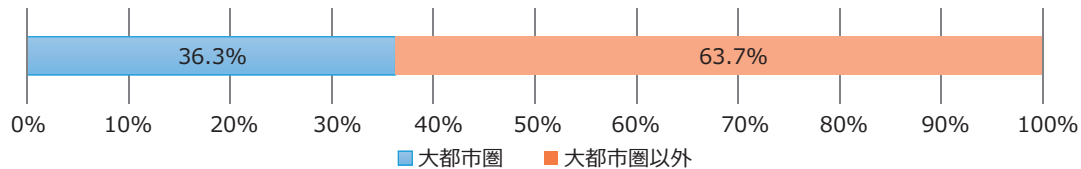
◆地域

大都市圏（東京都・神奈川県・愛知県・大阪府）とそれ以外に分けると、以下のとおりです（図表3-3）。

図表 3-3 回答企業（定年延長企業）の地域別割合 n=1,840



(参考)「高年齢者の雇用状況報告」全企業 n=156,113

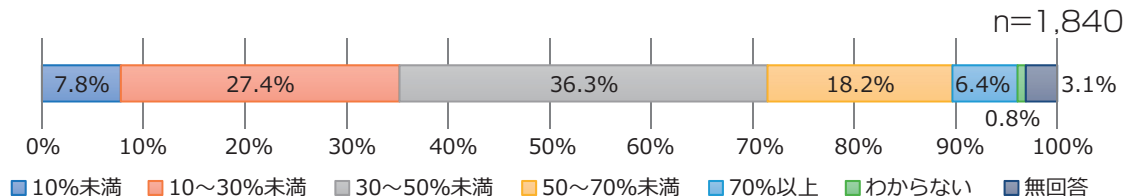


◆年齢層：中高年労働者の割合がやや高め

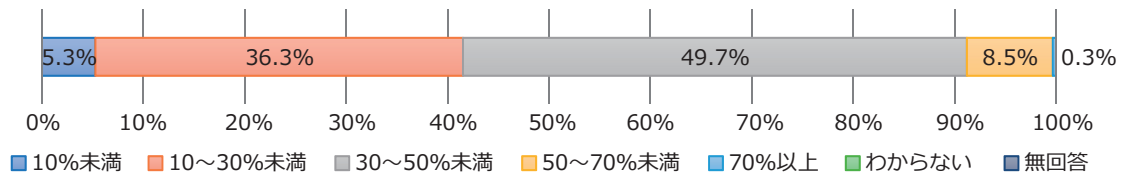
中高年労働者（45～59歳）の割合についても見てみましょう。

定年延長企業の方が、中高年労働者の割合はやや高めと言えます（図表3-4）。

図表 3-4 回答企業（定年延長企業）における中高年齢者（45～59歳）の割合



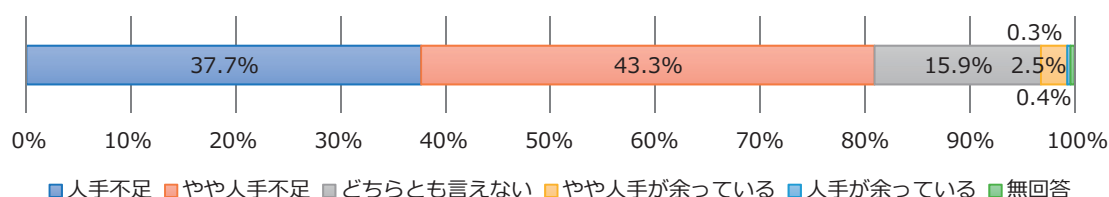
(参考)「高年齢者の雇用状況報告」全企業 n=156,113



◆労働者の過不足状況：人手不足企業が多い

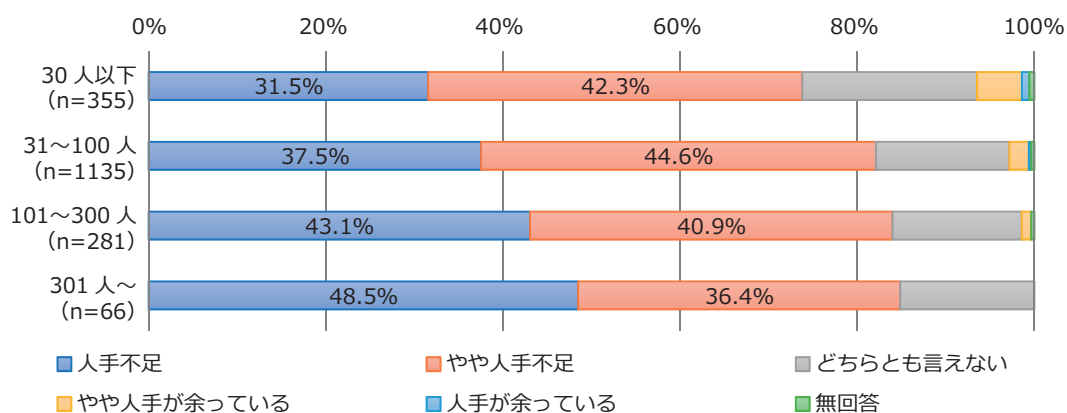
雇用情勢をみると、平成29年度平均の有効求人倍率は1.54倍となるなど人手を確保しにくい状態が続いています。2017年11月の労働経済動向調査の正社員等労働者過不足判断DI（「過剰」－「不足」）は－38です。これに対し、定年を延長した企業では、「人手不足」、「やや人手不足」が合わせて81.0%、「やや人手が余っている」、「人手が余っている」を合わせると2.8%と、人手不足企業が圧倒的に多い状況となっています（図表3-5）。

図表 3-5 回答企業（定年延長企業）の人手不足状況 n=1,840



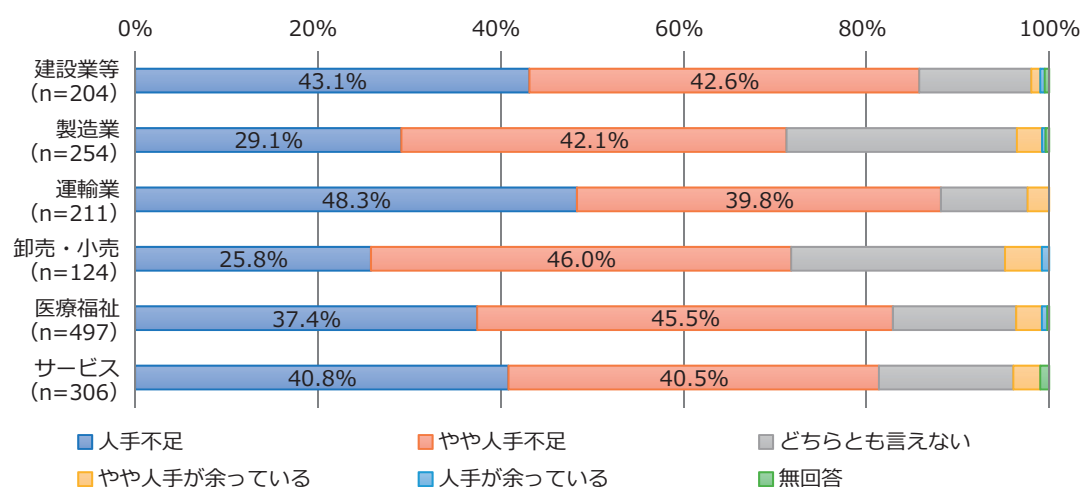
さらに、規模別にみると、定年延長を実施した企業では規模の大きな企業において、人手不足の割合が高くなっています（図表3-6）。

図表 3-6 回答企業（定年延長企業）の人手不足状況（規模別） n=1,837



業種別には、人材不足企業と言われる建設業等、運輸、医療福祉のほか、サービス業でも人手不足の割合が高くなっています（図表3-7）。

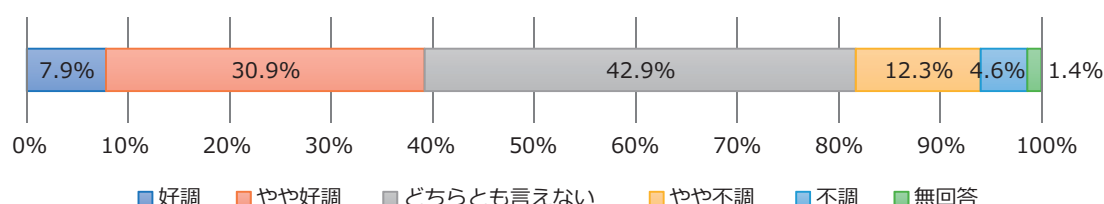
図表 3-7 回答企業（定年延長企業）の人手不足状況（業種別） n=1,596



◆経営状況：好調が4割弱

経営状況については、「好調」、「やや好調」が合わせて38.9%、「どちらとも言えない」が42.9%、「やや不調」、「不調」が合わせて16.9%となっています（（「好調」＋「やや好調」）－（「やや不調」＋「不調」）＝22.0）。2017年10～12月の労働経済動向調査の生産・売上額等判断D.I.（「良い」－「悪い」）は7です。調査方法等が異なるため、一概に比較しづらい部分はありますが、全体としてみれば、経営状況は多少良いと言えるかもしれません（図表3-8）。

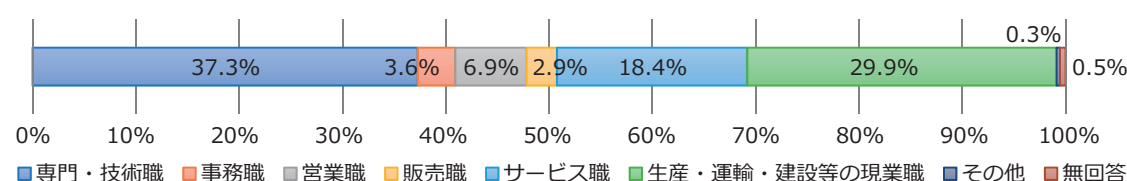
図表 3-8 回答企業（定年延長企業）の経営状況 n = 1,840



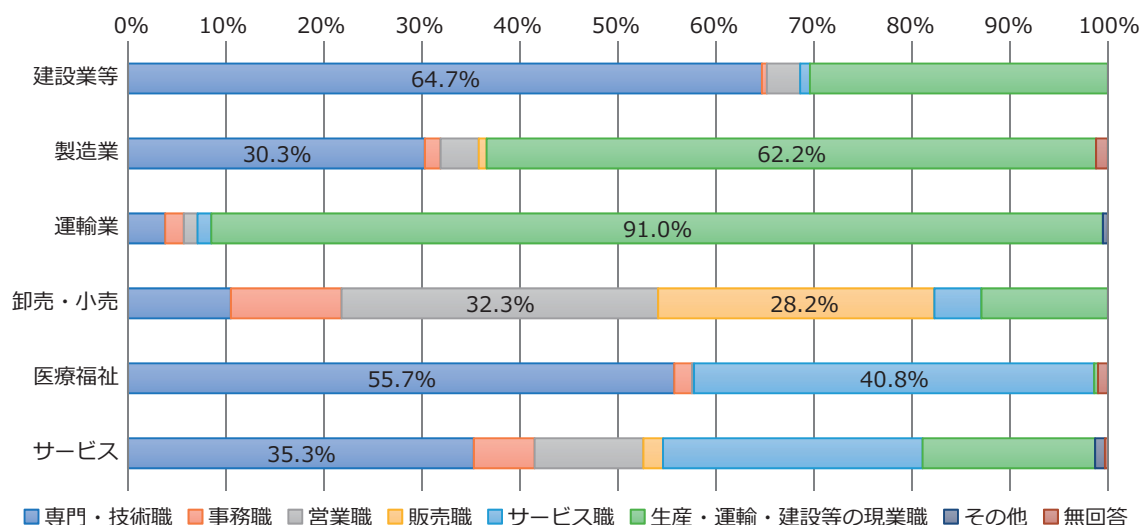
◆職種：最も多い職種は専門・技術職

定年延長企業における最も多い職種は、専門・技術職（37.3%）となっています（図表3-9）。これを業種ごとにみると、図表3-10のとおりとなっています。建設業や医療福祉においてはそれぞれ専門・技術職、運輸業や製造業ではそれぞれ現業職など、念頭に置くべき職種が大きく異なることがわかります。

図表 3-9 回答企業（定年延長企業）における最も多い職種（単一回答） n=1,840



図表3-10 回答企業(定年延長企業)における業種別の最も多い職種の割合 n=1,596



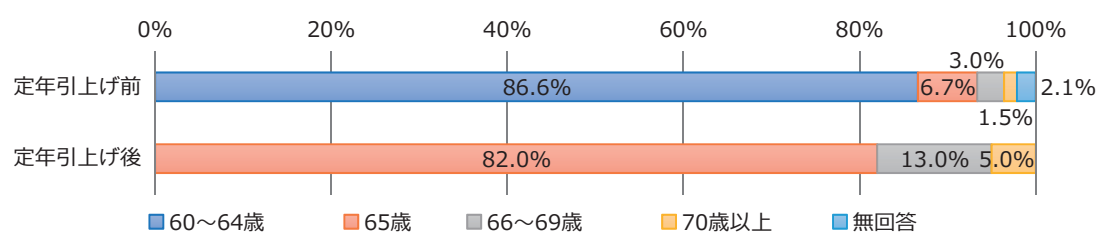
3 制度の内容

定年を延長した企業は、どのような制度にしたのでしょうか。詳しく見てみましょう。

◆定年年齢：65歳に定年を延長した企業が大半を占める

定年延長前後の定年年齢をみると、引上げ前は60～64歳が86.6%であったのに対し、引上げ後は65歳が82.0%となっています。60～64歳だった定年年齢を65歳に延長した企業が大半を占めていることがわかります（図表3-11）。

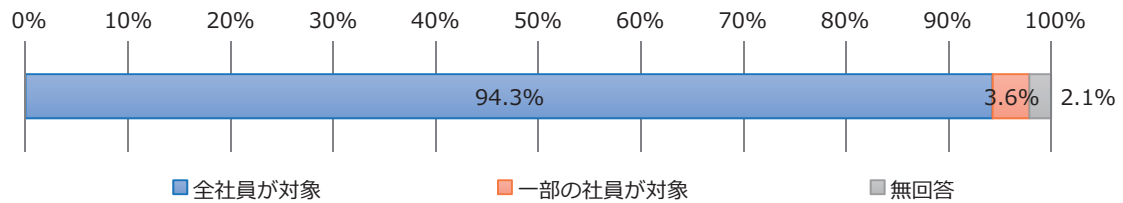
図表 3-11 定年延長前後の定年年齢 n=1,840



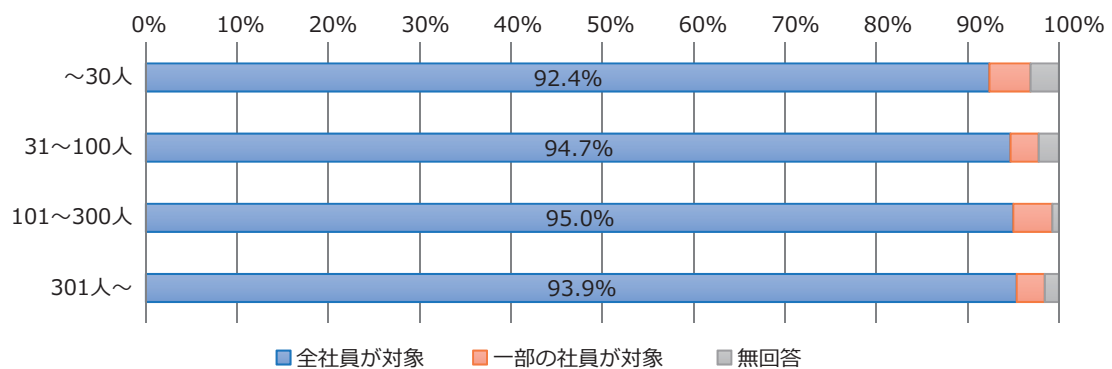
◆対象者：95%が全社員を対象

定年延長にあたって従業員全員を対象とする企業が94.3%と大半を占めますが、一部、薬剤師、介護職、運転手、清掃・警備職等、特に人手が足りないとみられる職種に限って定年を延長した企業もありました（図表3-12、13、14）。

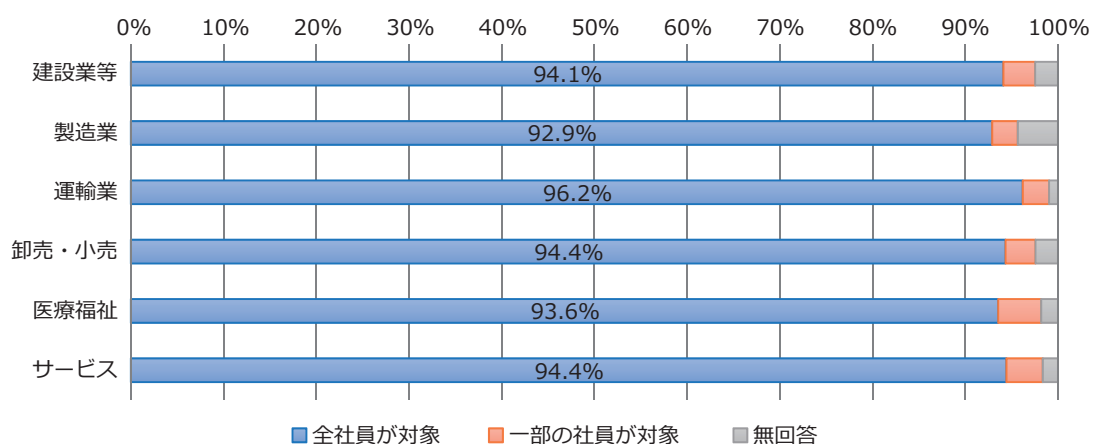
図表 3-12 定年延長の対象者 n=1,840



図表 3-13 定年延長の対象者（規模別） n=1,837



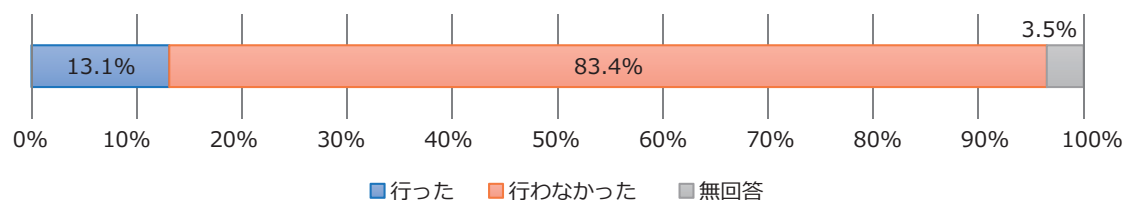
図表 3-14 定年延長の対象者（業種別） n=1,596



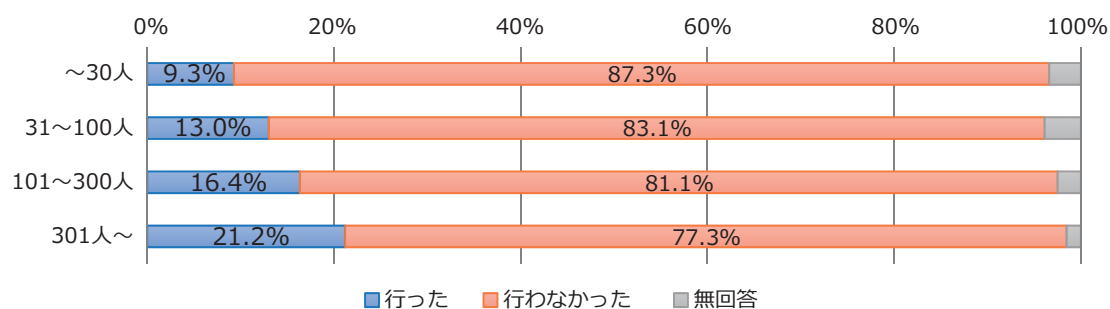
◆役職定年：13%が役職定年を導入

定年延長に伴って役職定年を導入したかたずねたところ、13.1%が導入したと答えています（図表3-15）。規模別にみると、規模が大きいほど、定年延長にあたって、役職定年を導入しています（図表3-16）。

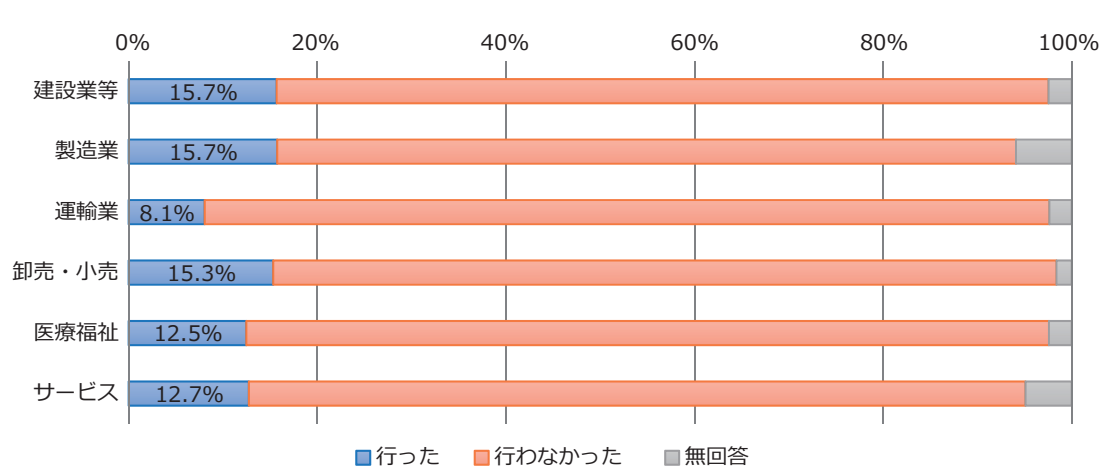
図表 3-15 定年延長に伴って役職定年を導入したか n=1,840



図表 3-16 定年延長にあたって役職定年を導入したか（規模別） n=1,837



図表 3-17 定年延長にあたって役職定年を導入したか（業種別） n=1,596

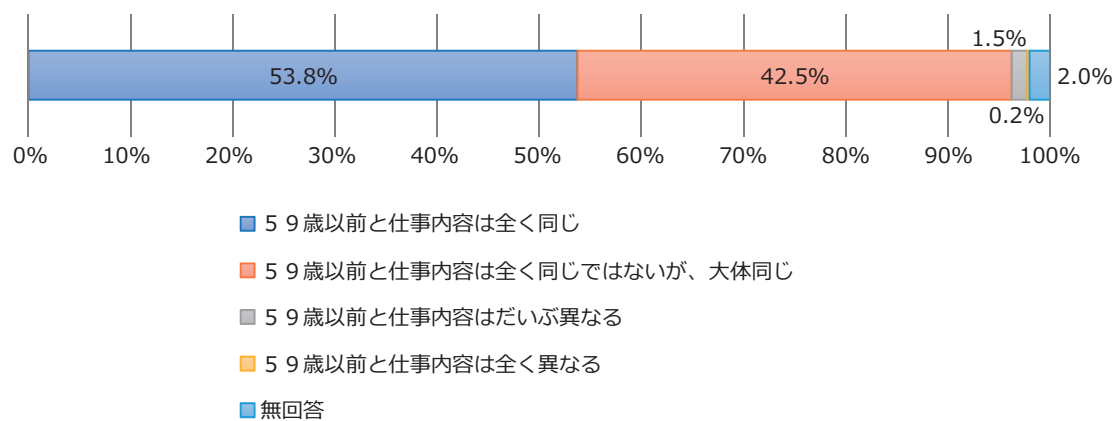


4 60歳～定年までの働き方

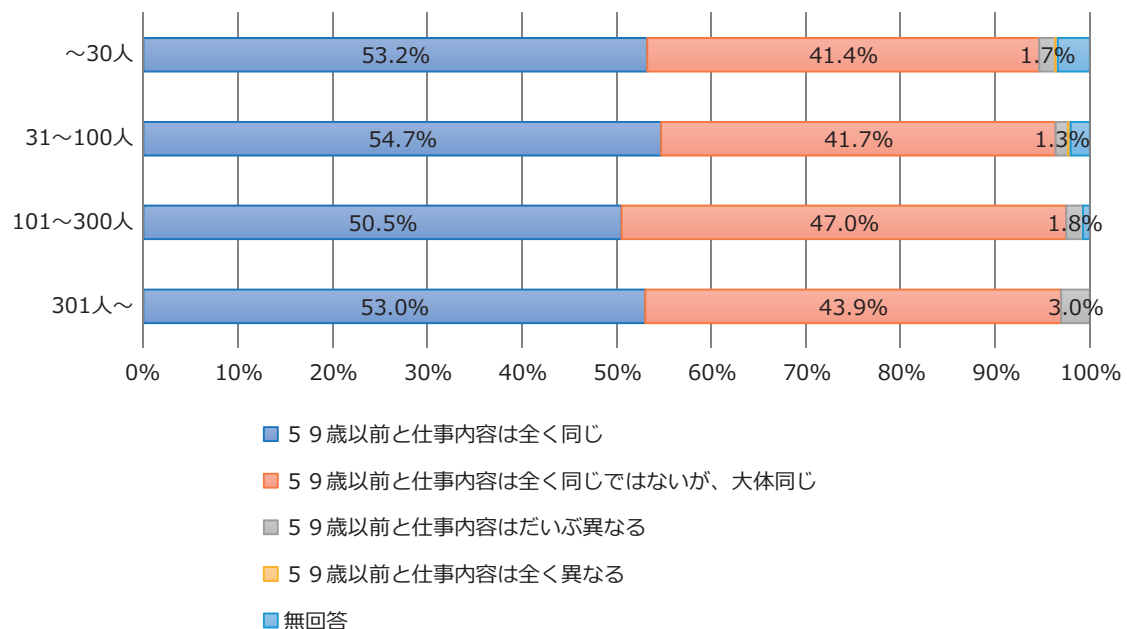
◆仕事内容

60歳以降、引き上げられた定年年齢までの社員の仕事内容をみると、5割強の企業で59歳以前と仕事内容が全く同じ、4割強の企業で全く同じではないが大体同じとなっています（図表3-18）。規模による差はあまりありませんが、業種ごとにみると、運輸業、医療福祉で、全く同じである割合が高くなっています（図表3-19、20）。

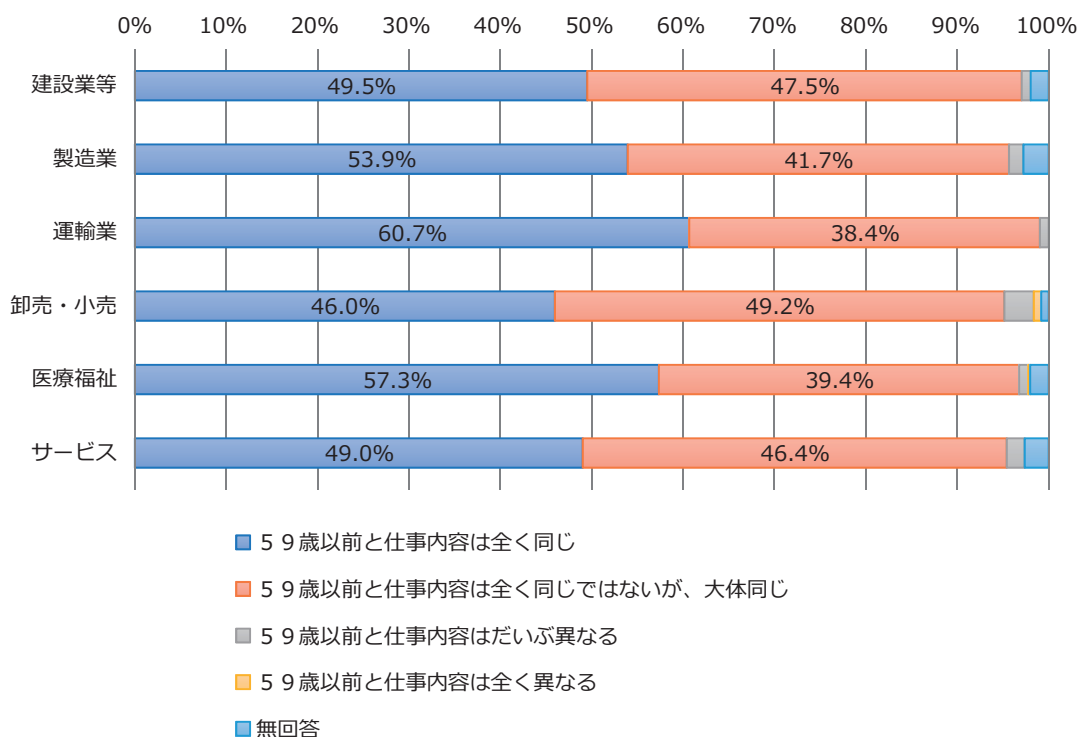
図表 3-18 60歳以上社員の仕事内容 n=1,840



図表 3-19 60歳以上社員の仕事内容（規模別） n=1,837



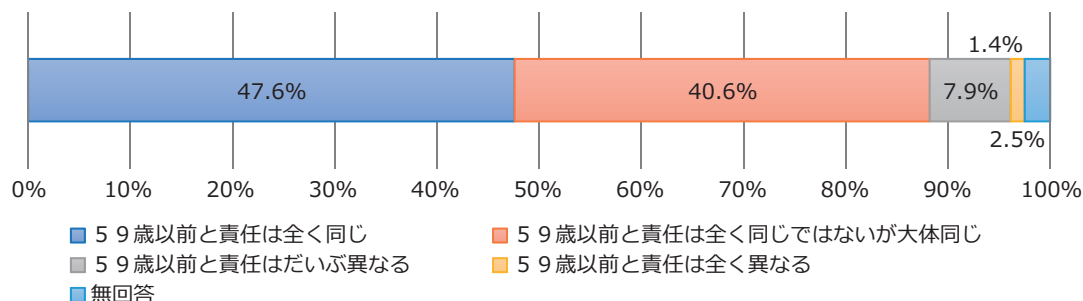
図表 3-20 60 歳以上社員の仕事内容（業種別） n=1,596



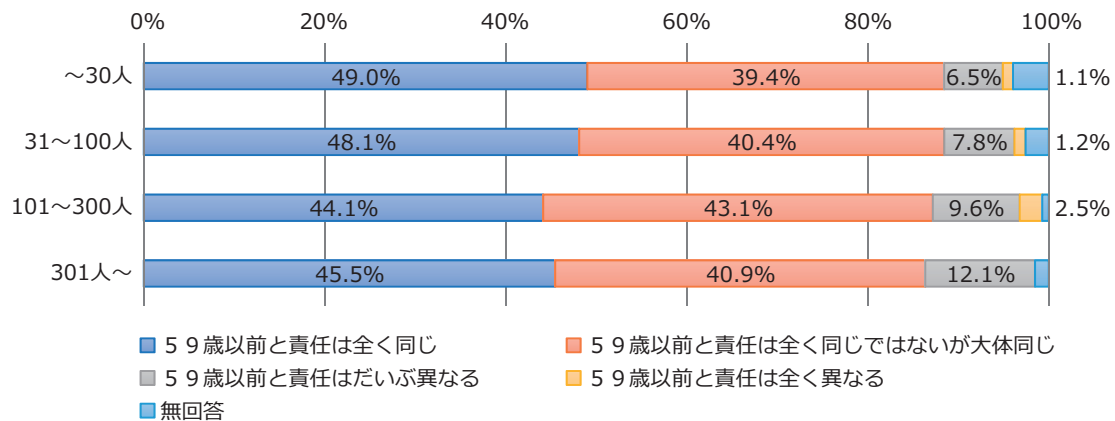
◆責任

60歳以降、引き上げられた定年年齢までの社員の責任をみると、5割弱の企業で59歳以前と責任は全く同じ、4割強の企業で全く同じではないが大体同じとなっています（図表3-21）。責任についても、仕事内容と同様、規模による差はありませんが、業種ごとにみると、運輸業、医療福祉で、全く同じである割合が高くなっています（図表3-22、23）。

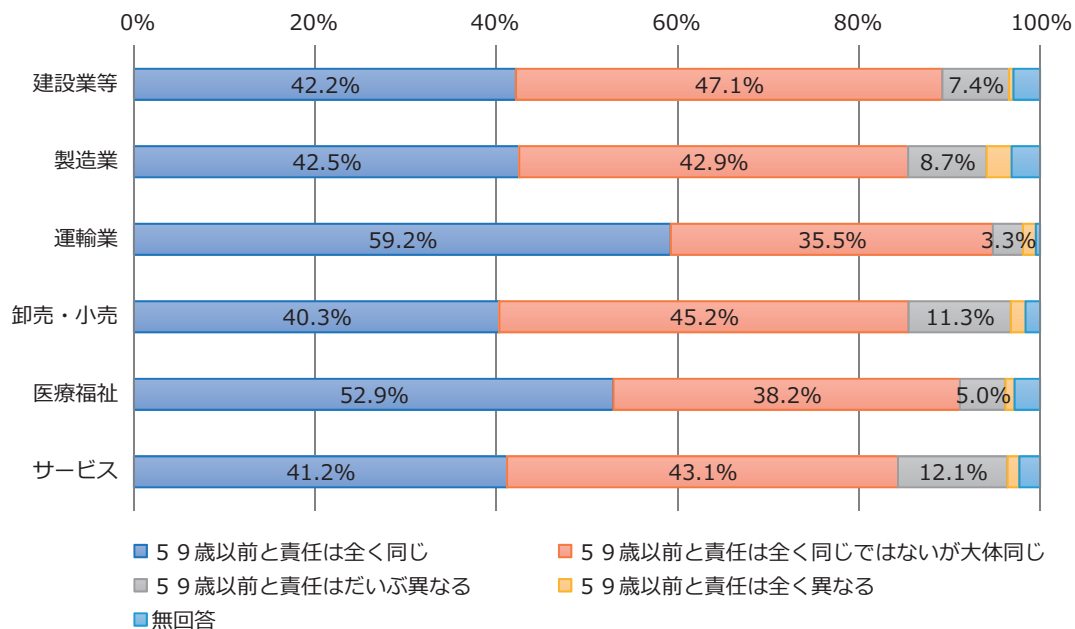
図表 3-21 60 歳以上社員の責任 n=1,840



図表 3-22 60 歳以上社員の責任（規模別） n=1,837



図表 3-23 60 歳以上社員の責任（業種別） n=1,596



◆期待する役割

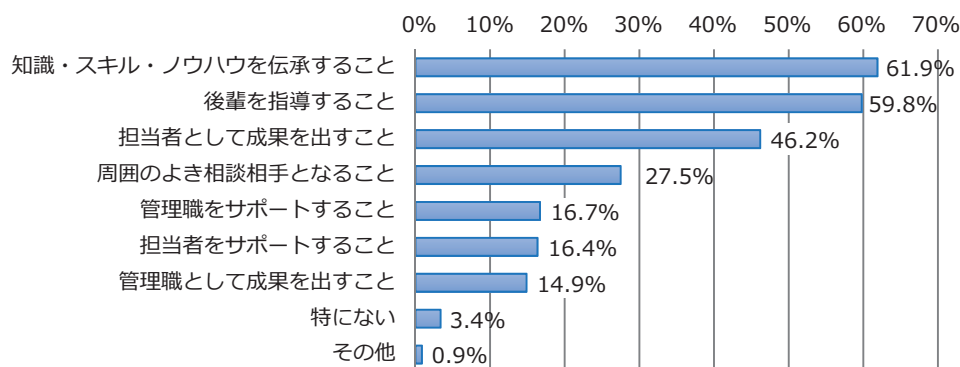
60歳以降定年までの社員に期待する役割についてたずねたところ、「知識・スキル・ノウハウを伝承すること」（61.9%）、「後輩を指導すること」（59.8%）、「担当者として成果を出すこと」（46.2%）の順でした。伝承・指導を期待されるほか、担当者として成果を出すことも求められることがわかります（図表3-24）。

規模別にみても、全体的な傾向は大きくは変わりませんが、規模が大きい方が、「担当者として成果を出すこと」のほか、「管理職をサポートすること」、「担当者をサポートすること」などが高くなっていることがわかります（図表3-25）。

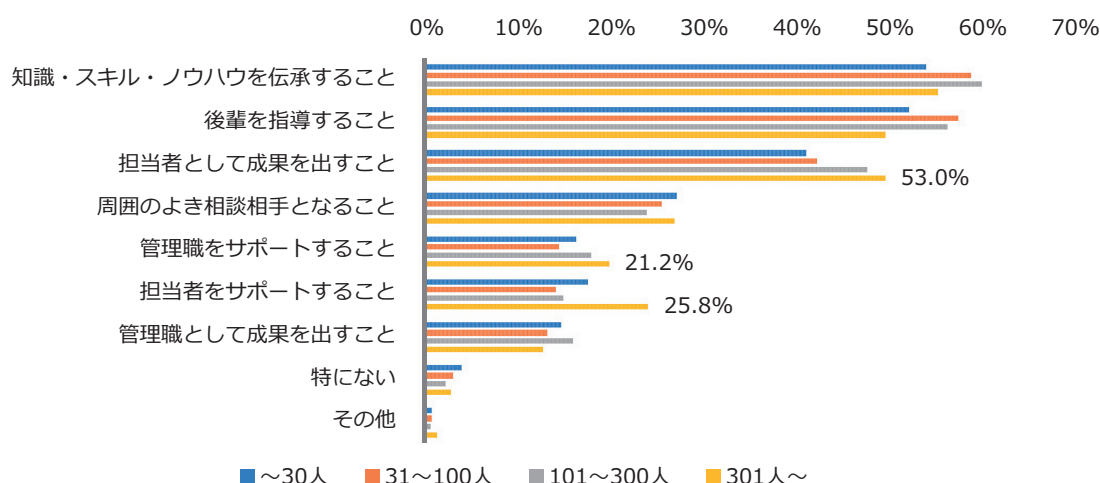
また、業種別にみると、運輸業においては、担当者として成果を出すことが最も期待されているほか、建設業等で知識・スキル・ノウハウの伝承や後輩の指導が他の業種に比べ

高いこと、医療福祉において他の業種に比べ周囲の相談相手となることなどがわかります（図表3-26）。

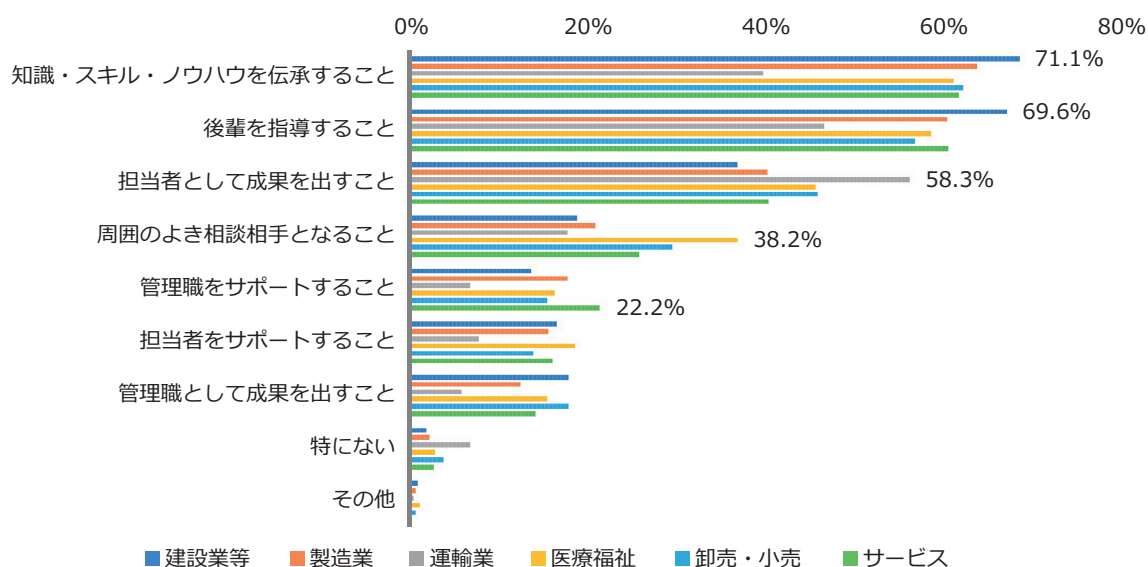
図表 3-24 60 歳以上社員に期待する役割（複数回答） n=1,840



図表 3-25 60 歳以上社員に期待する役割（規模別）（複数回答） n=1,837



図表 3-26 60 歳以上社員に期待する役割（業種別）（複数回答） n=1,596

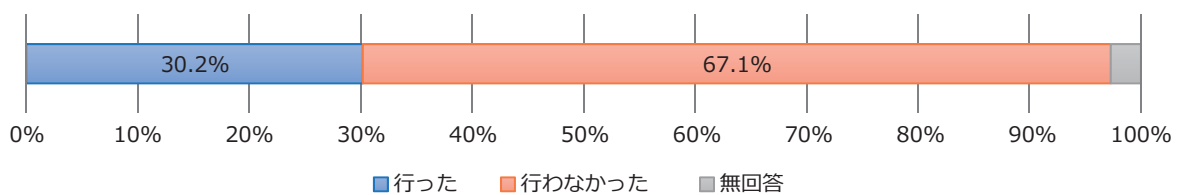


5 60歳～定年までの賃金

◆社員全体の人事・賃金制度を見直したか

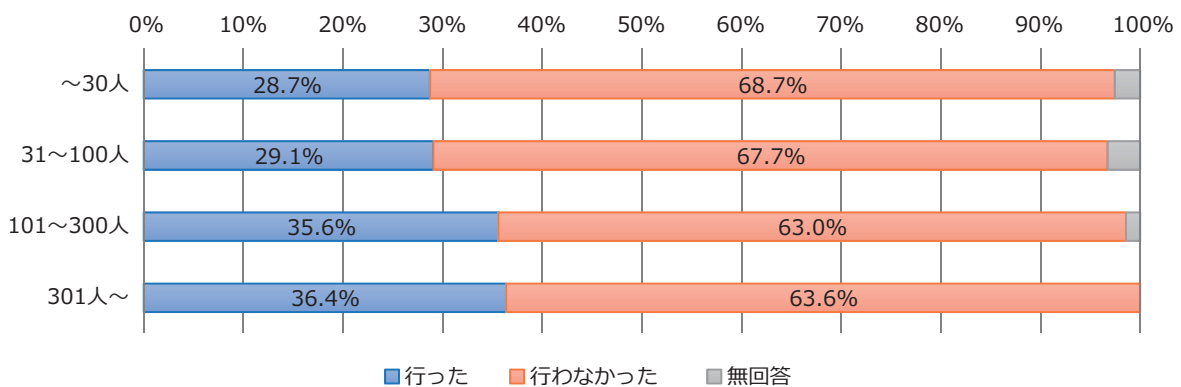
定年延長にあたって59歳以前の社員を含む社員全体の人事・賃金制度を見直したかについてたずねたところ、「見直しを行った」が30.2%、「行わなかった」が67.1%となっています（図表3-27）。このほか、規模が大きい方が見直しを行っている割合が高くなっていることや、運輸業では見直しを行っている割合が低いことなどがわかります（図表3-28、29）。

図表3-27 定年延長にあたって社員全体の人事・賃金制度の見直しを行ったか n=1,840

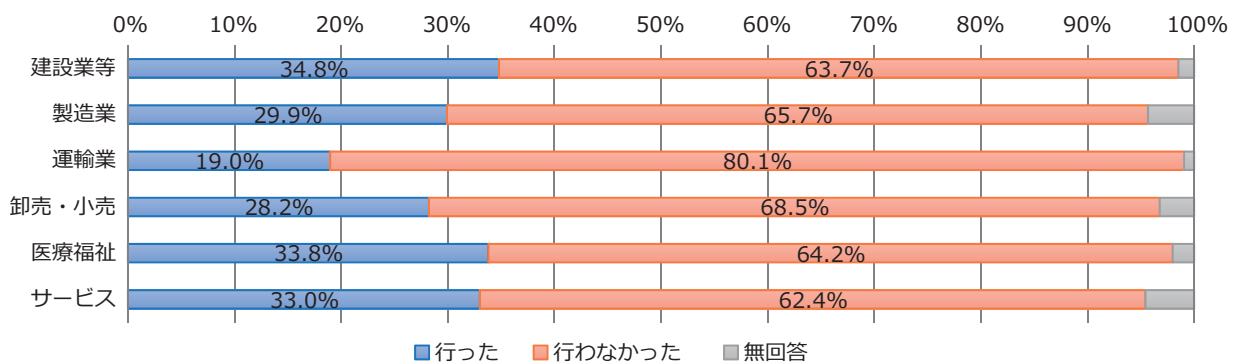


規模が大きいほど、全体を見直しています。

図表3-28 定年延長にあたって社員全体の人事・賃金制度の見直しを行ったか（規模別） n=1,837



図表3-29 定年延長にあたって社員全体の人事・賃金制度の見直しを行ったか（業種別） n=1,596



◆賃金の変化と決め方

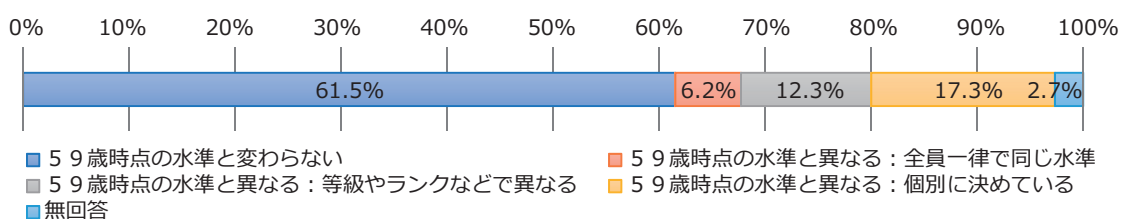
60歳以降の社員の賃金が59歳時点に比べて変わったか、変わった場合はどのように決

めているのかについて聞いたところ、「59歳時点の水準と変わらない」が61.5%、「59歳時点の水準と異なる」が35.8%でした（図表3-30）。変わった場合の決め方については、「個別に決めている」、「等級やランクなどで異なる」、「全員一律で同じ水準」の順でした。

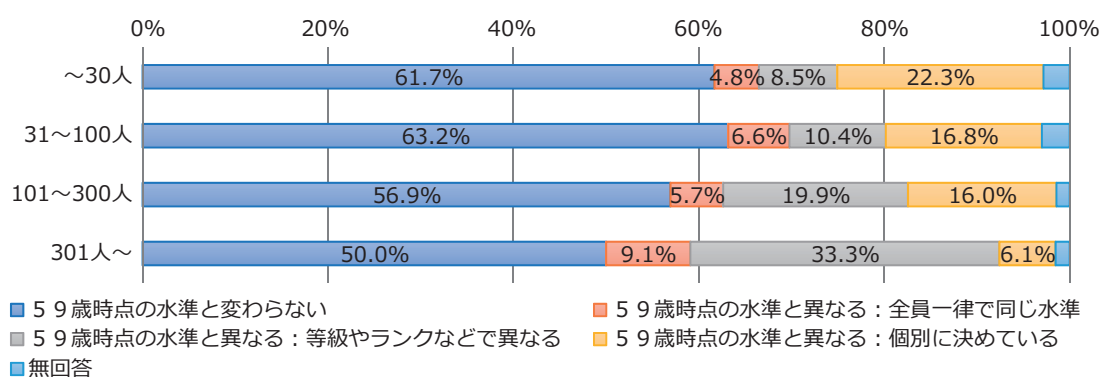
規模別にみると、規模が大きい方が「異なる」の割合が高くなっています。また、変わる場合の決め方については、規模が大きいほど等級やランクで賃金を決めており、小さいほど個別に決めています（図表3-31）。

業種別には、運輸業、医療福祉で、「59歳時点の水準と変わらない」が多くなっています（図表3-32）。

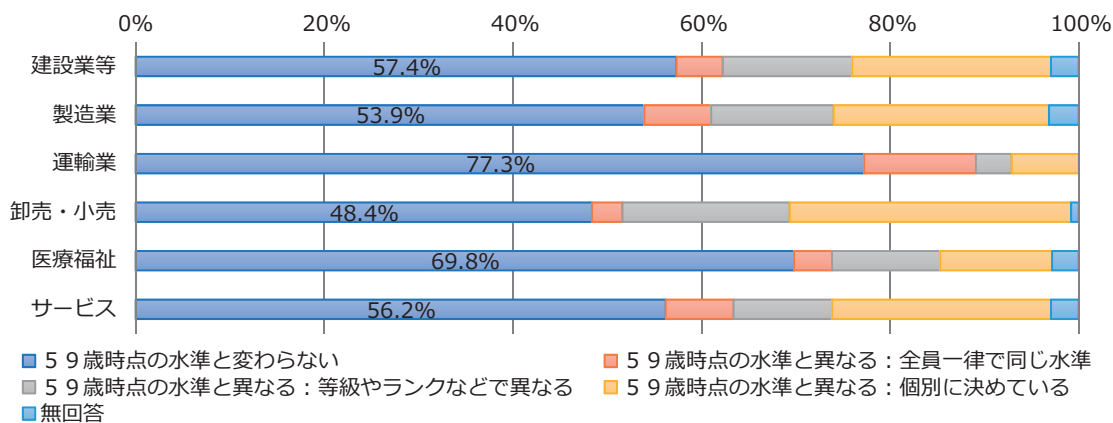
図表 3-30 60 歳以上社員の賃金 n=1,840



図表 3-31 60 歳以上社員の賃金（規模別） n=1,837



図表 3-32 60 歳以上社員の賃金（業種別） n=1,596



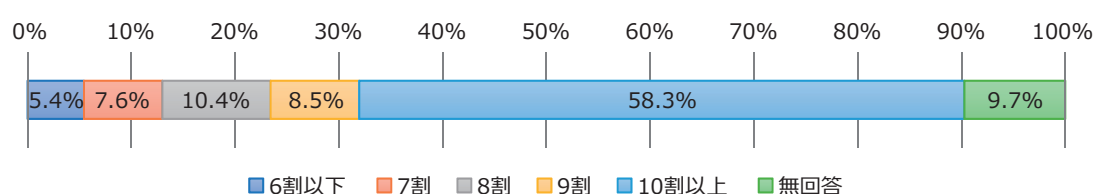
◆具体的な賃金水準

具体的な賃金水準はどうでしょうか。59歳時点の賃金水準（基本給・賞与）を10割とした場合の65歳時点の賃金水準は、「10割以上」が58.3%と、全体の約6割を占めています。「9割」が8.5%、「8割」が10.4%を加えれば、「59歳時点の賃金の8割以上」という企業が77.2%を占めます（図表3-33）。

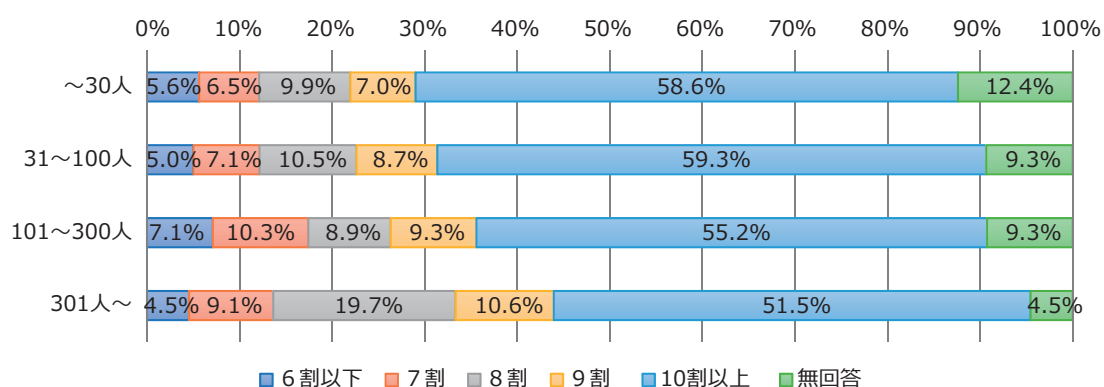
規模別にみると、規模が大きい方が「10割以上」の割合が低くなっていることがわかります（図表3-34）。業種別には、運輸業、医療福祉で、「10割以上」の割合が高くなっています（図表3-35）。

「10割以上」を「10割」とみて加重平均すると、65歳時点の賃金水準は59歳時の91.8%となります。規模別にみると、～30人では92.2%、31～100人では92.1%、101～300人では90.5%、301人以上規模では90.0%でした。

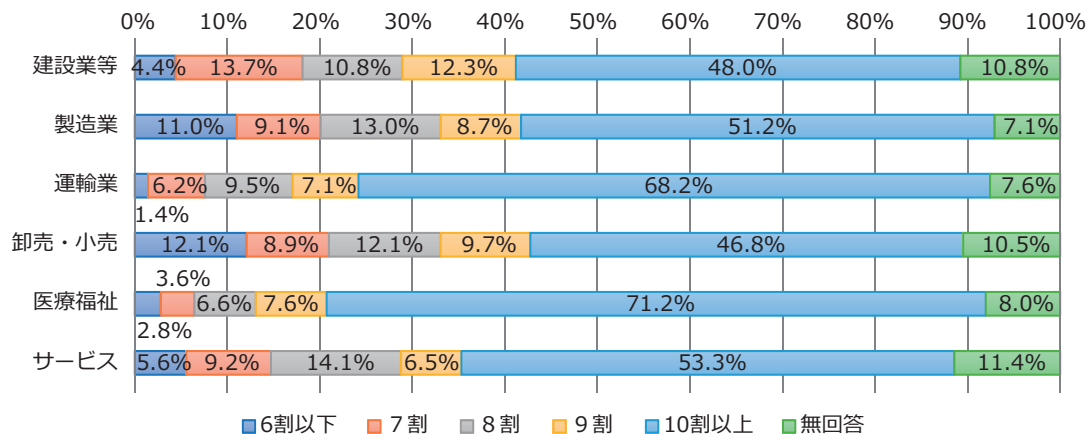
図表 3-33 65歳時点の賃金水準 n=1,840



図表 3-34 65歳時点の賃金水準（規模別） n=1,837



図表 3-35 65歳時点の賃金水準（業種別） n=1,596

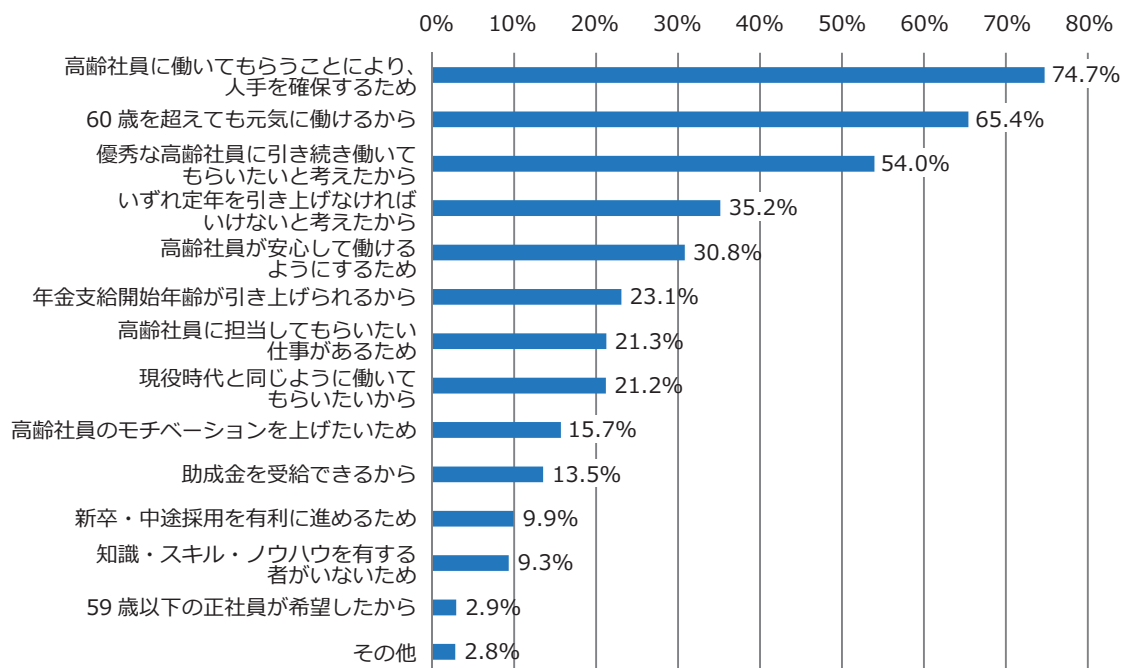


6 定年を延長した理由

◆「人手の確保」、「元気に働けるから」、「優秀な社員に働き続けてもらいたい」が三大理由

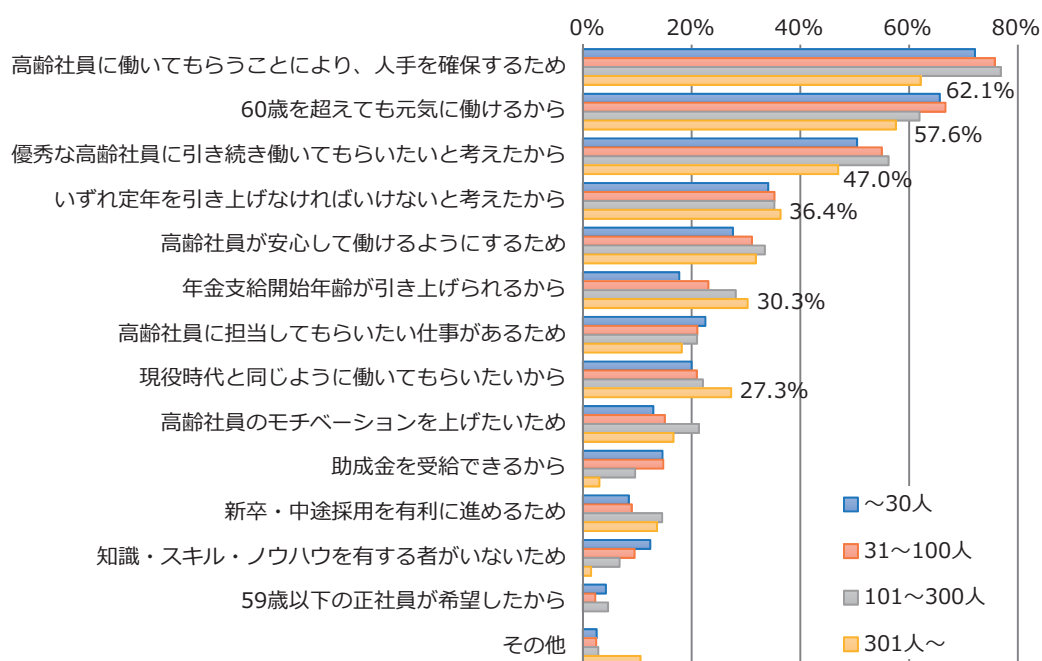
定年を延長した理由については、「高齢社員に働いてもらうことにより、人手を確保するため」（74.7%）、「60歳を超えても元気に働けるから」（65.4%）、「優秀な高齢社員に引き続き働いてもらいたいと考えたから」（54.0%）と、半数を超える企業がこれら3つの理由を挙げています（図表3-36）。人材確保、元気、優秀社員引きとめが、定年を延長した三大理由とすることができそうです。

図表 3-36 定年を延長した理由（複数回答） n=1,840



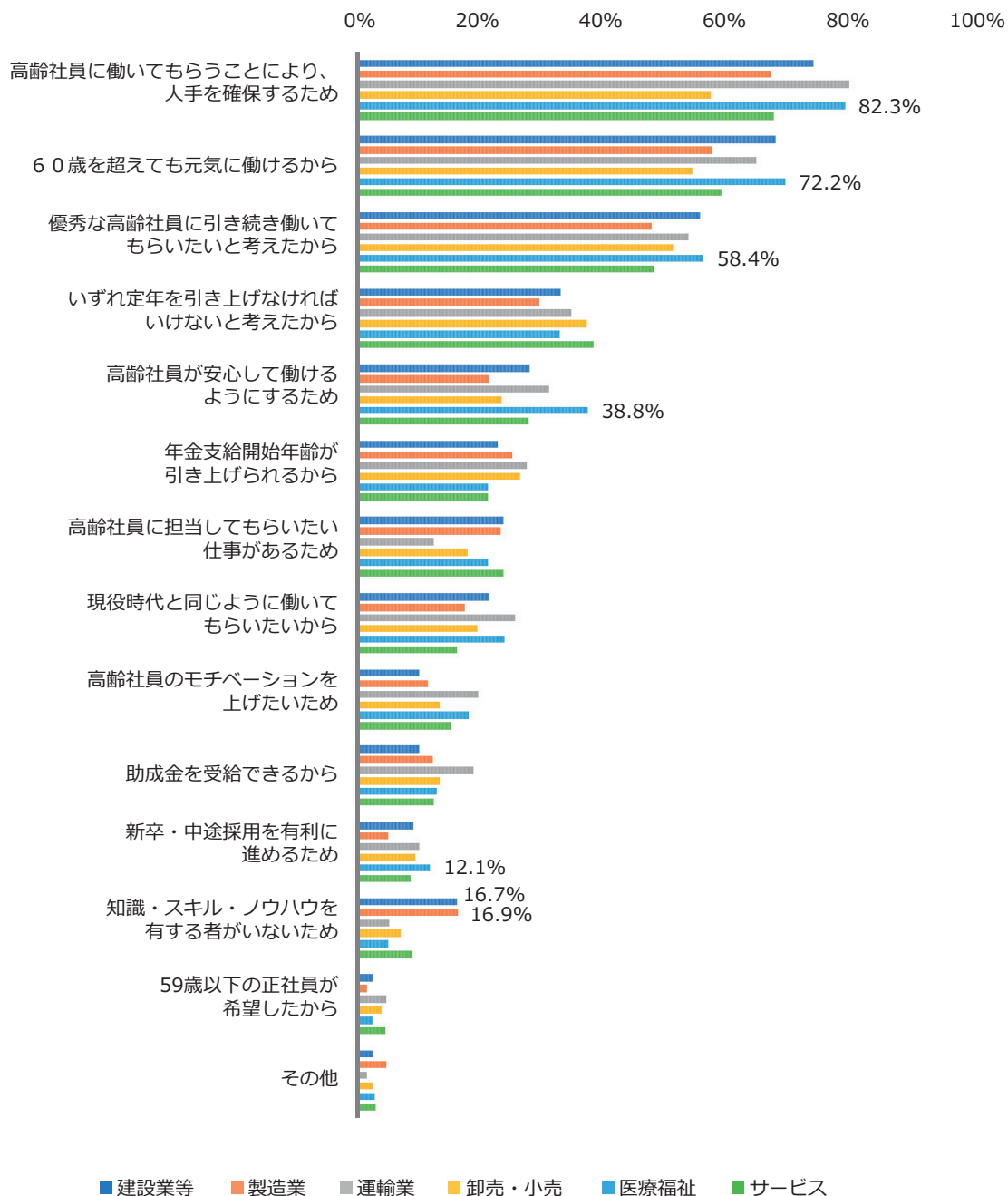
規模別にみるとどうでしょうか。規模が小さな企業では、確かに、この3つが圧倒的に多くなっていますが、規模の大きな企業では、「人材確保」、「元気に働けるから」、「優秀な社員に働いてもらいたい」とも、全体平均を下回っています。逆に、「現役時代と同じように働いてもらいたい」のほか、「いずれ定年を引き上げなければいけない」、「年金支給開始年齢が引き上げられる」が高くなっています。規模の大きな企業では、人材確保という面もありますが、その一方で、社会の動きを見つつ、判断していることがうかがえます（図表3-37）。

図表 3-37 定年を延長した理由（規模別）（複数回答） n=1,837



業種別に定年を延長した理由をみると、人手不足産業である、建設業等、運輸業、医療福祉は、いずれも、人手を確保するとともに、戦力として力を発揮してもらいたいなどの割合が高く、全体として似た傾向があります。このほか、建設業等と製造業において、他の業種に比べ、知識・スキル・ノウハウを有する者が求められていることがうかがわれます（図表3-38）。

図表 3-38 定年を延長した理由（業種別）（複数回答） n=1,596



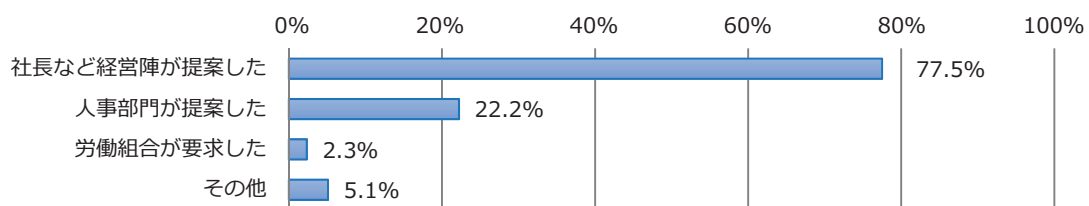
7 定年延長の進め方

次に、どのように定年延長を進めたかについて、見てみましょう。

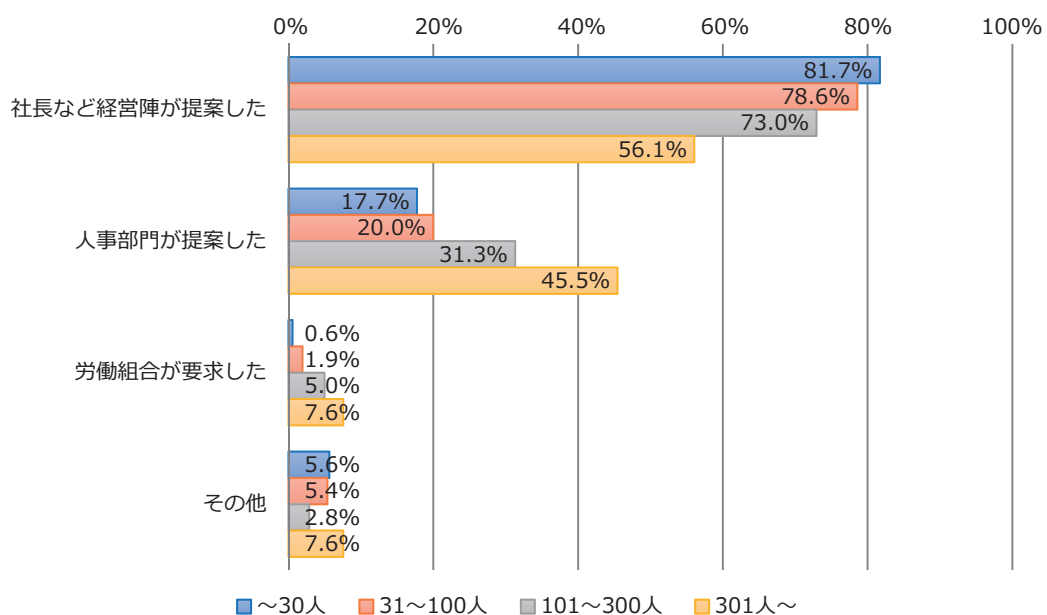
◆提案者：経営陣が圧倒的に多い

定年延長を提案した者については、「社長など経営陣」が77.5%と圧倒的に多く、次いで「人事部門」が22.2%となっています（図表3-39）。規模別にみると、規模が大きくなるにつれて、人事部門が提案する割合が増えています（図表3-40）。

図表 3-39 定年延長の提案者（複数回答） n=1,840

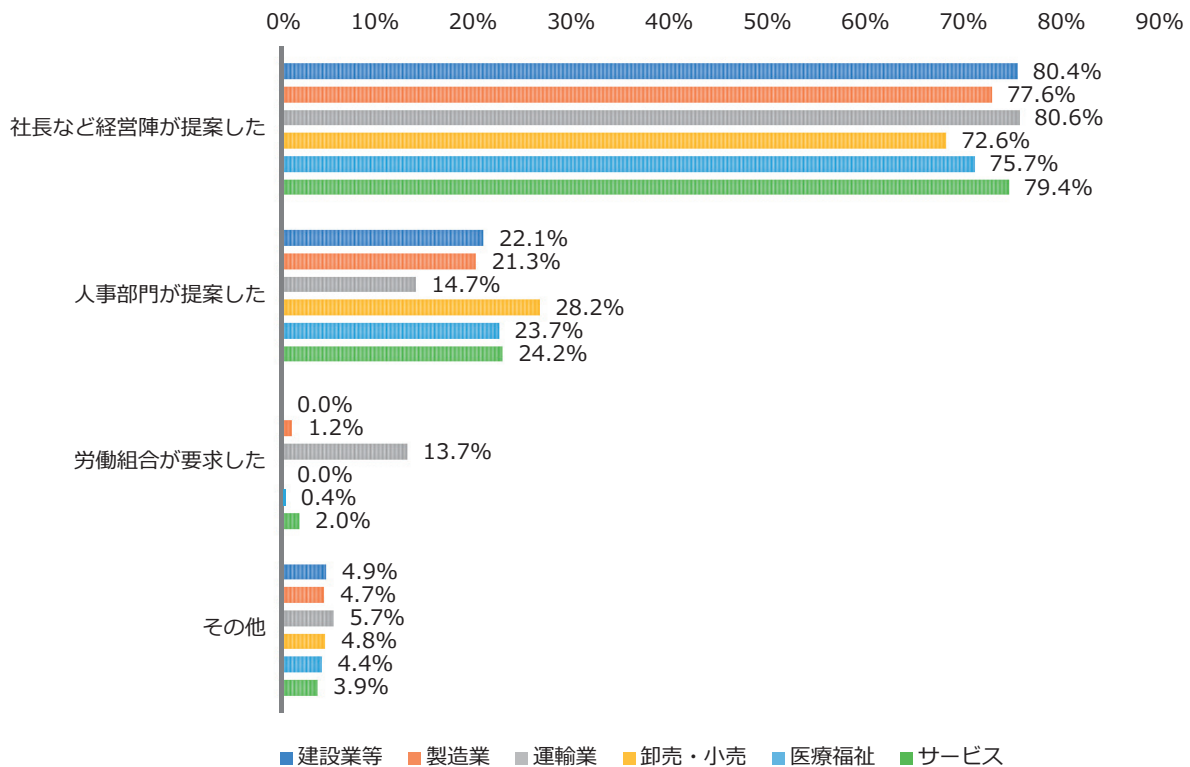


図表 3-40 定年延長の提案者（規模別）（複数回答） n=1,837



業種別には、運輸業において、他の業種に比べ、「人事部門が提案した」の割合が低い一方、「労働組合が要求した」の割合が高いことがわかります（図表3-41）。

図表 3-41 定年引上げの提案者（業種別）（複数回答） n=1,596

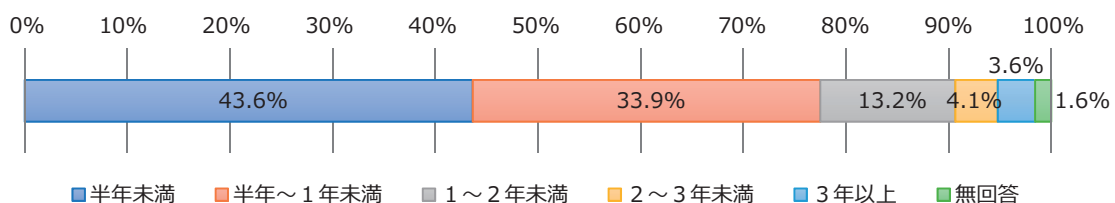


◆検討開始後実現までの期間：8割弱が1年以内に実現

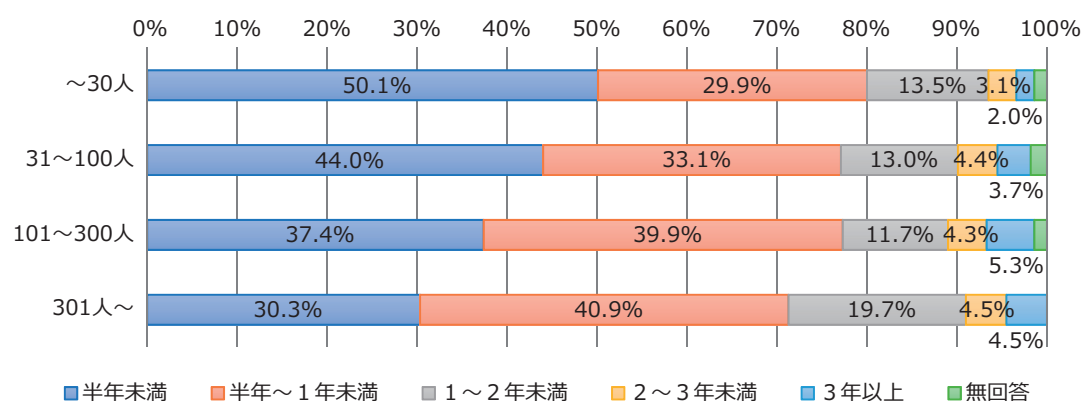
定年延長に向けて検討を開始してから、実際に定年を引き上げるまでの期間についてたずねました。

それによると、半年未満が43.6%、半年～1年未満が33.9%、1～2年未満が13.2%の順となっています（図表3-42）。規模別にみると、規模が大きくなるに従って、時間がかかるようになっています。しかしながら、いずれの規模でも、検討開始後1年未満が7割以上を占めており、検討を開始してから引き上げるまでの期間はそこまで長くないことがわかります（図表3-43）。

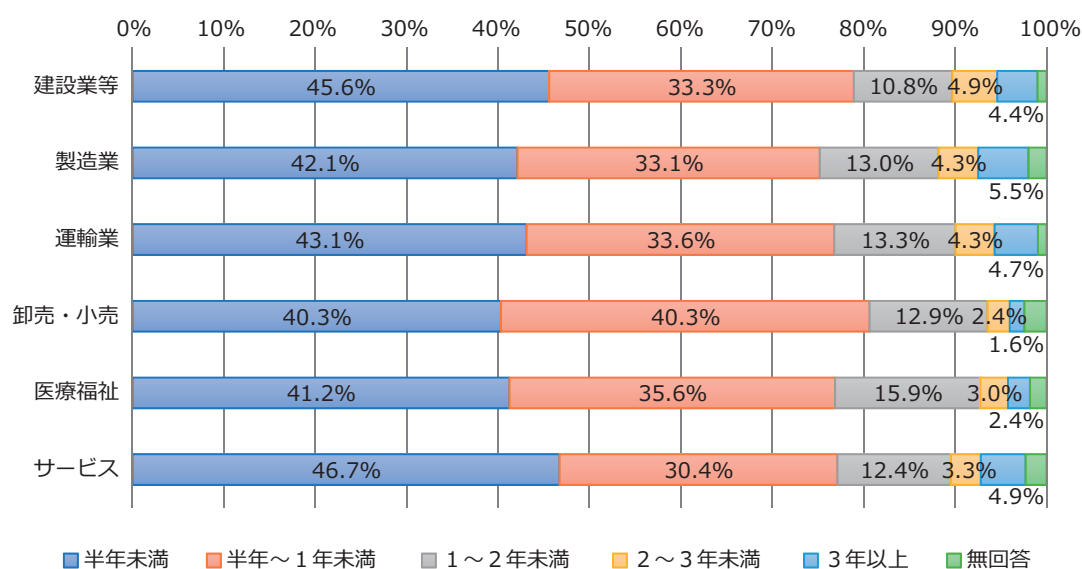
図表 3-42 検討開始から実現までの期間 n=1,840



図表 3-43 検討開始から実現までの期間（規模別） n=1,837



図表 3-44 検討開始から実現までの期間（業種別） n=1,596

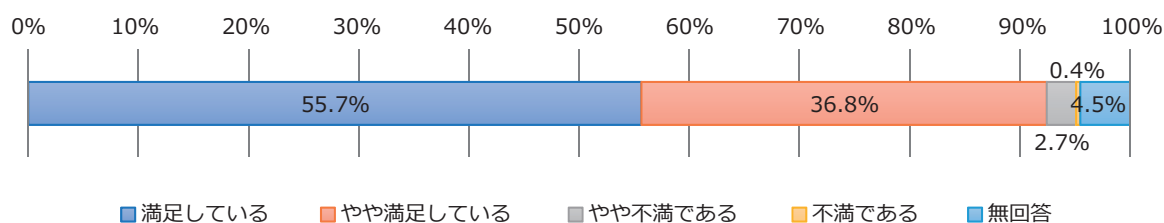


8 定年延長の効果

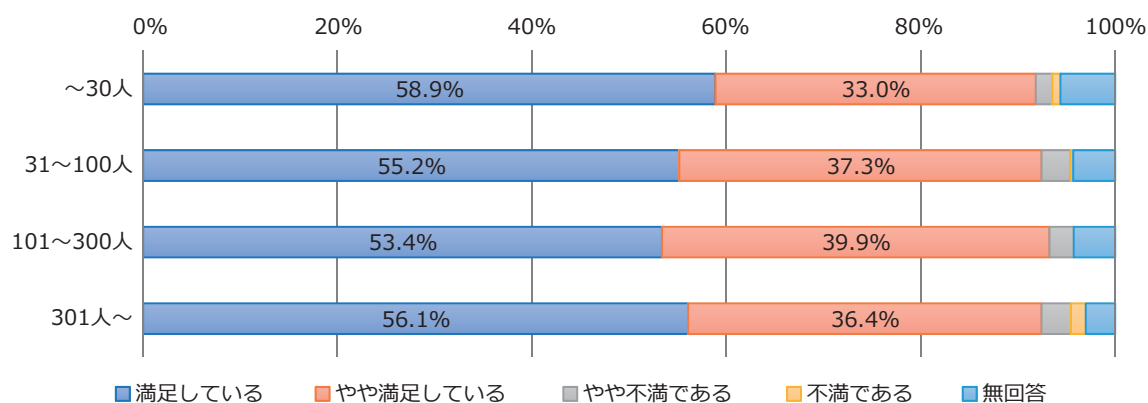
◆満足度：92.5%が満足

定年を延長したことに満足しているかどうか聞いたところ、92.5%の企業が、「満足している」又は「やや満足している」と答えています（図表3-45）。規模にかかわらず、満足しており（図表3-46）、業種別には、人手不足業種の企業で満足度が高くなっています（図表3-47）。

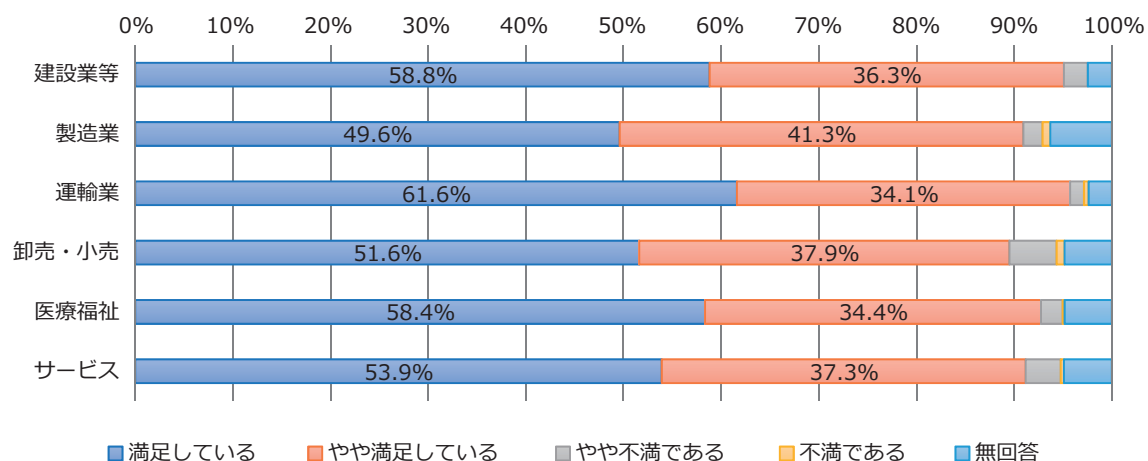
図表 3-45 定年延長の満足度 n=1,840



図表 3-46 定年延長の満足度（規模別） n=1,837



図表 3-47 定年延長の満足度（業種別） n=1,596

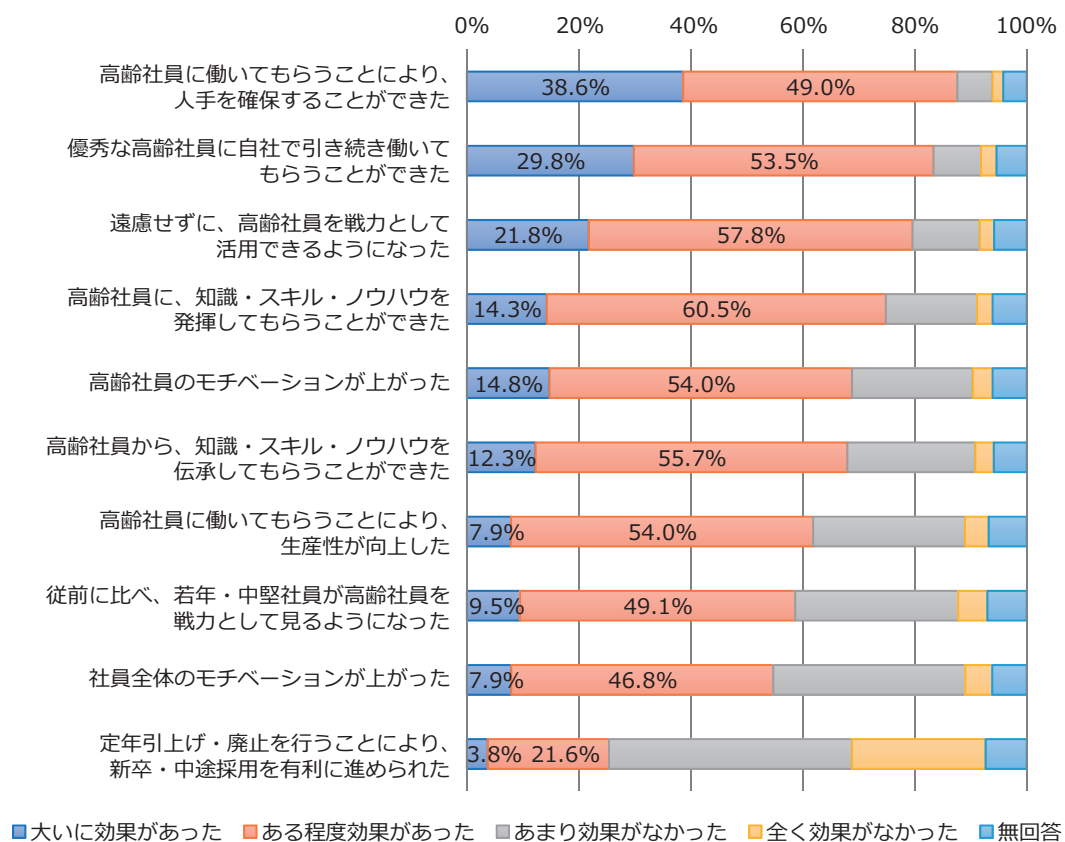


◆定年を延長した効果は、「人材確保」、「優秀な社員に働いてもらえた」、「遠慮せずに戦力として働いてもらえることができるようになった」

具体的にどのような効果があったか聞いたところ、「人材確保」、「優秀な社員に働いてもらえた」、「遠慮せずに戦力として働いてもらえることができるようになった」の順となっています（図表3-48）。

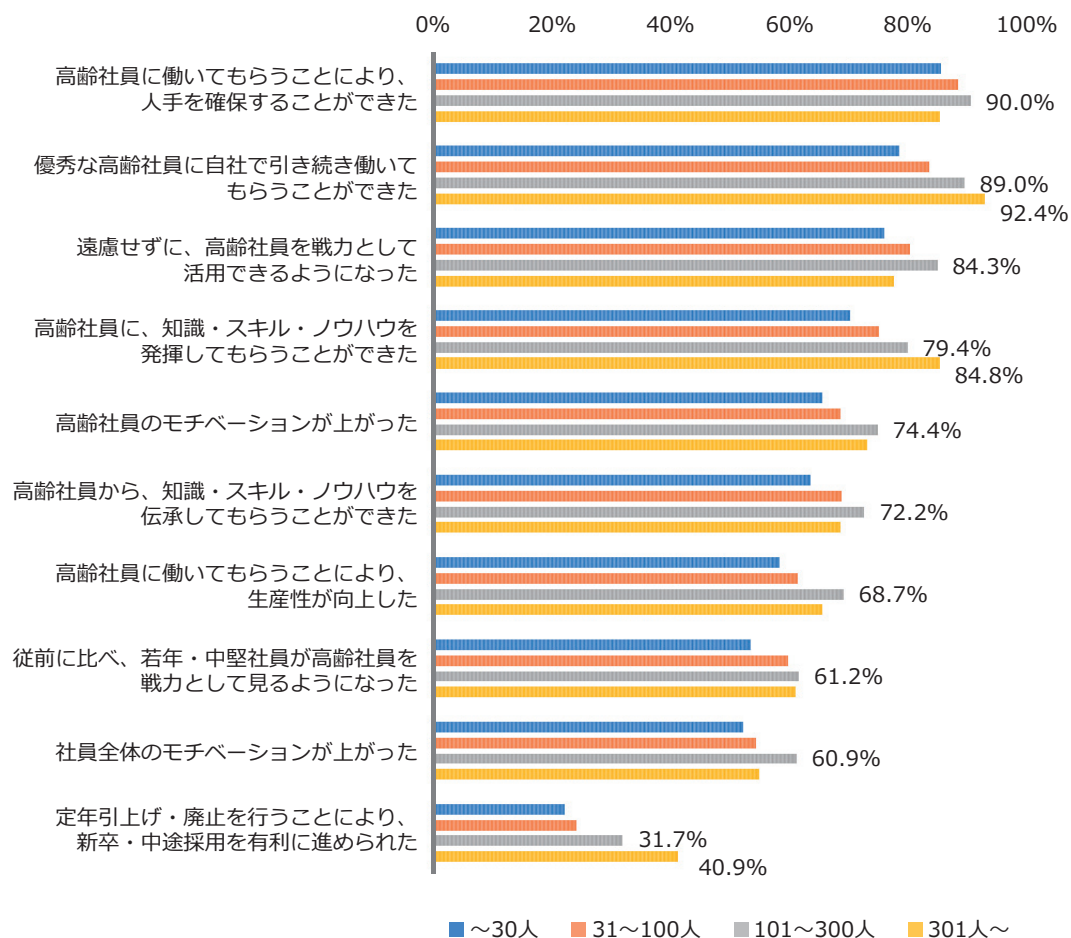
効果については、自由記述欄も設けました。「引き上げ後間もないのでわからない」、「まだ該当者がいないのでわからない」といった記述のほか、「健康に気を付けるようになった」、「優秀な高齢者を採用することができた」などの記載がありました。

図表 3-48 定年延長の効果 n=1,840



規模別にみると、総じて、101～300人規模、301人以上規模の企業において効果が高くなっています。特に、「優秀な高齢社員に自社で引き続き働いてもらうことができた」、「高齢社員に、知識・スキル・ノウハウを発揮してもらうことができた」のほか、「定年引上げ・廃止を行うことにより、新卒・中途採用を有利に進められた」では、規模が大きいほど、効果が高くなっています(図表3-49)。人手として高齢者を確保するという効果だけでなく、優秀な人材の確保や中核人材の採用に効果があると言えます。

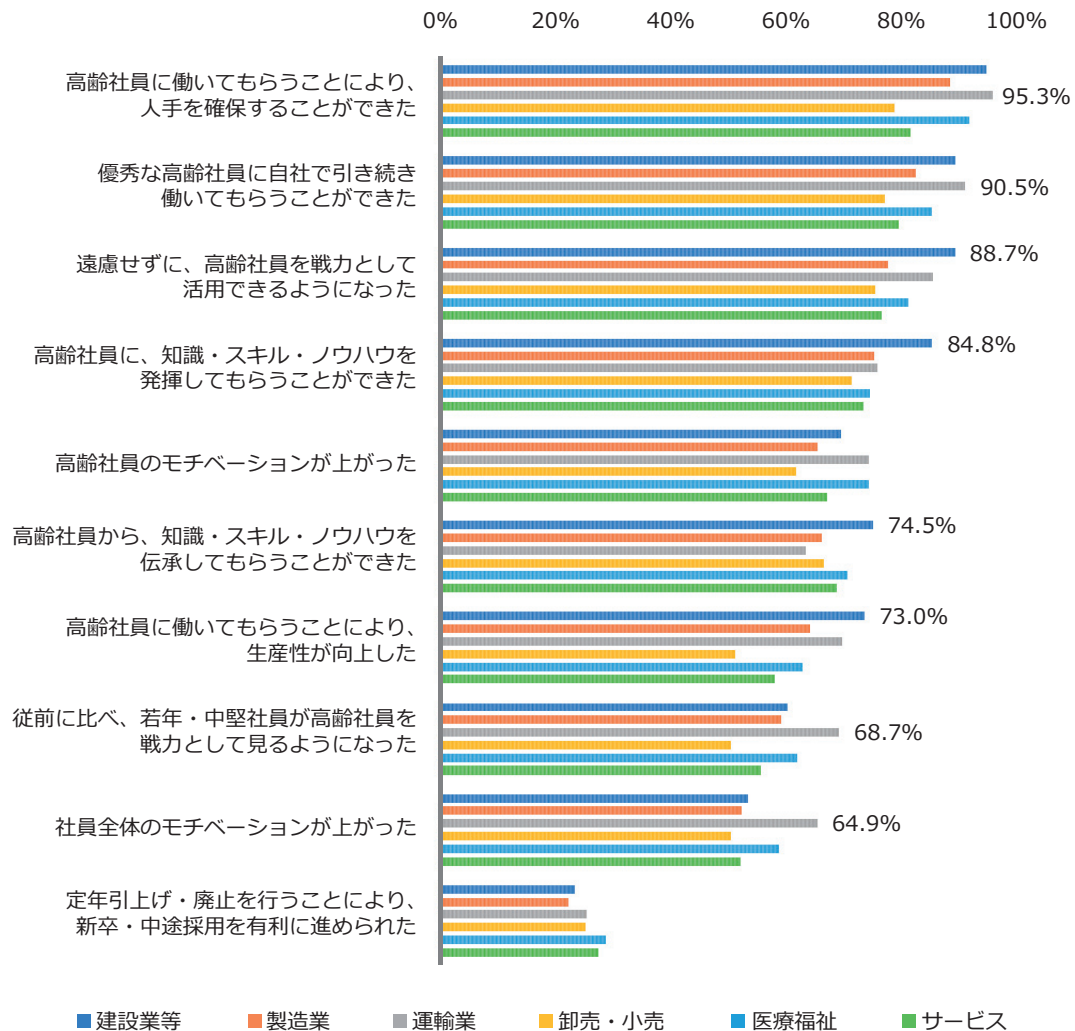
図表 3-49 定年延長の効果（規模別） n=1,837



(注) 「大いに効果があった」と「ある程度効果があった」の合計

業種別には、総じて、建設業等、運輸業、医療福祉で、効果が高くなっています（図表3-50）。

図表 3-50 定年延長の効果（業種別） n=1,596



（注）「大いに効果があった」と「ある程度効果があった」の合計

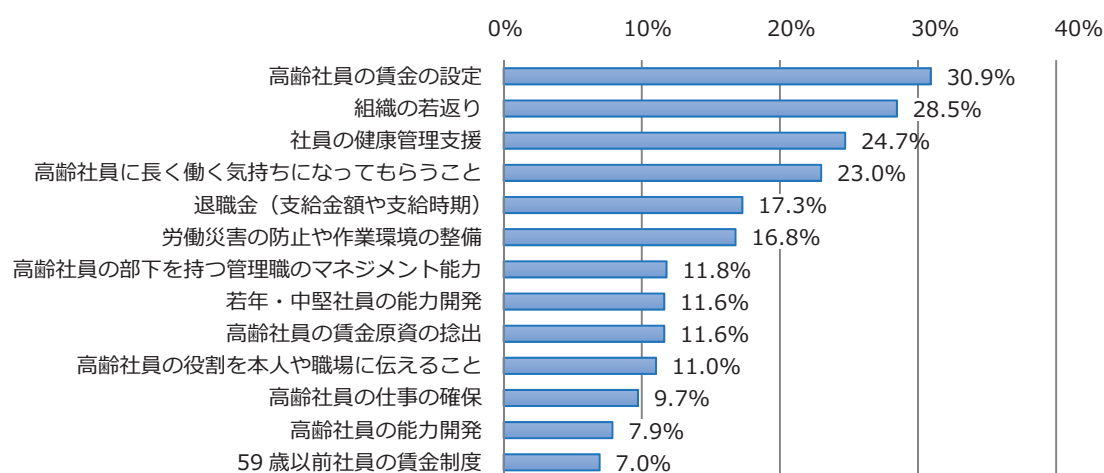
9 定年延長にあたっての課題は何だったか？

◆定年延長にあたっての課題：高齢社員の賃金、組織若返り、健康管理、モチベーションが四大課題。自由記述では、「なし」がトップ。

調査では、定年を延長した企業を対象に、定年延長にあたっての課題は何だったか、振り返ってもらいました。多い順に、「高齢社員の賃金の設定」(30.9%)、「組織の若返り」(28.5%)、「社員の健康管理支援」(24.7%)、「高齢社員に長く働く気持ちになってもらうこと」(23.0%)の順となっており、「退職金」(17.3%)、「労働災害の防止や作業環境の整備」(16.8%)がそれに続きます。高齢者の賃金や健康管理、モチベーション、安全など、高齢社員に戦力として働いてもらうための課題のほか、組織の若返りも課題であったことがわかります(図表3-51)。

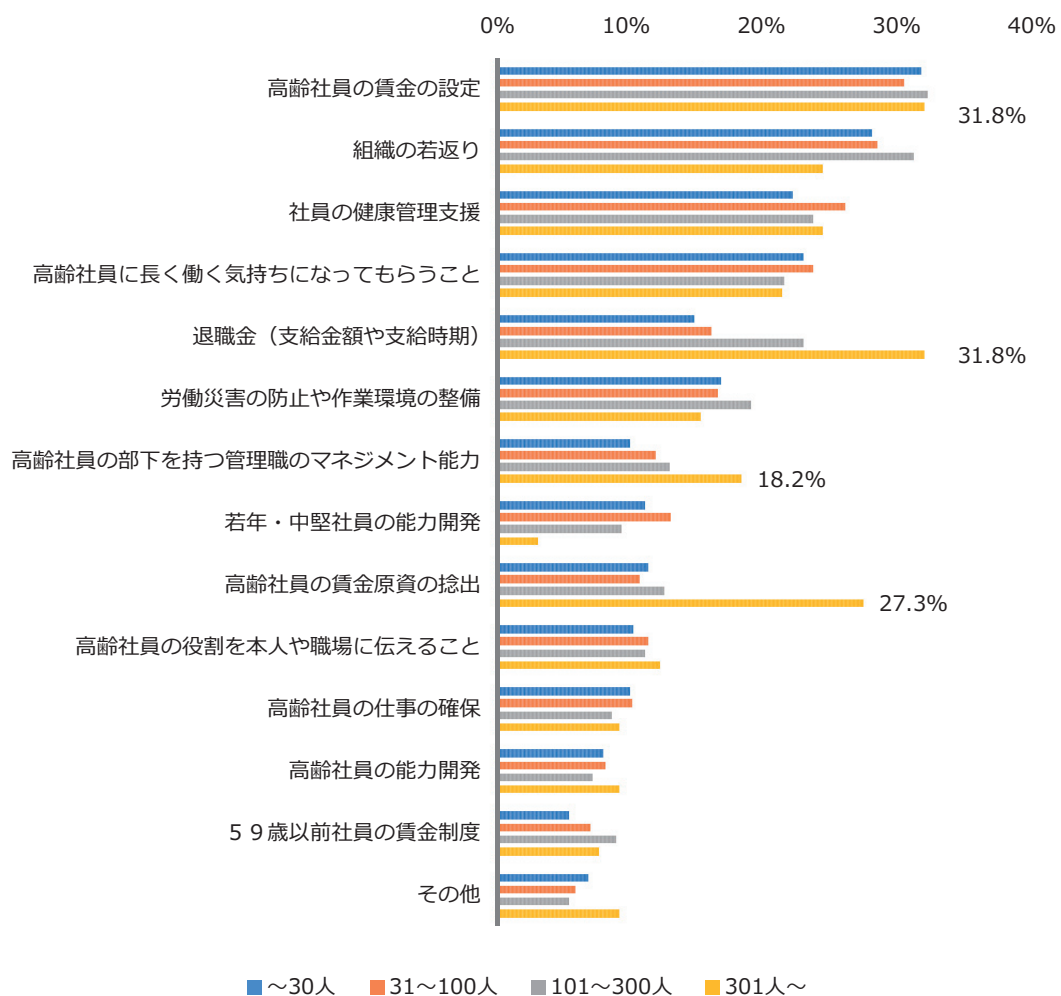
課題については、自由記述欄も設けました。ここに挙げた項目以外にも、何か課題があったのではないかと考えたのです。しかし、自由記述欄をみてみたところ、最も多く記載されていたのは、「なし」、「特になし」、「ありません」など、課題はなかったというものでした。109件あった自由記述のうち、81件が課題はなかったという記述でした(自由記述があったものの74.3%、回答全体の4.4%にあたります)。次に多かったのは、体力に関することので6件でしたので、「なし」の多さがわかるかと思います。

図表 3-51 定年延長にあたっての課題(複数回答) n=1,840



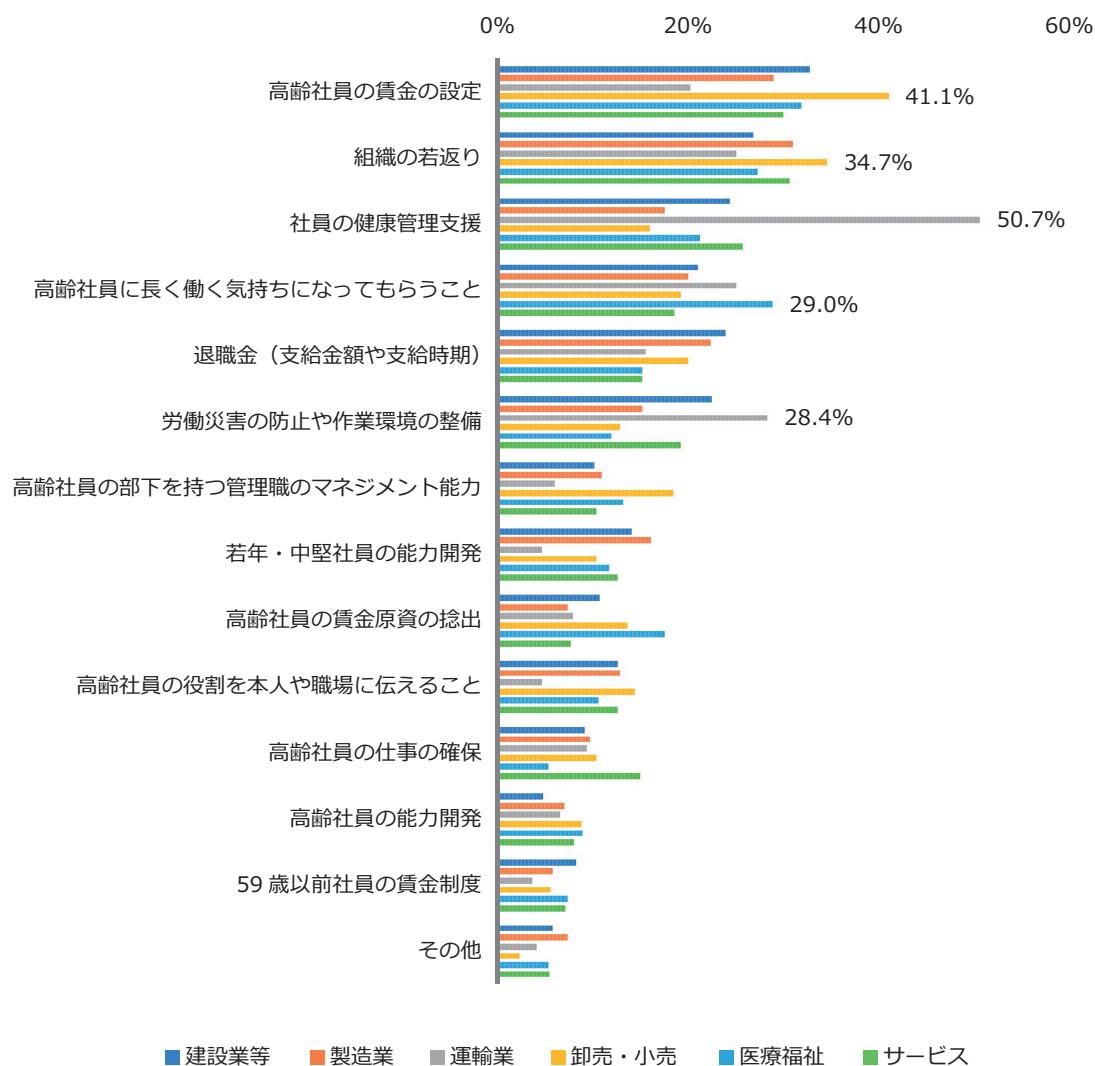
規模別には、大きな企業で、退職金や賃金原資の捻出が課題だったという企業が目立ちます（図表3-52）。規模が大きくなれば、退職金の金額が高くなりますし、一時金ばかりでなく、確定給付年金、確定拠出年金を組み合わせるなど、制度も複雑になりがちです。また、規模が大きい企業では、賃金など、社員をみて個別に対応するのではなく、ルールをきちんと定めてこれを提供することが求められます。賃金制度の改定によって損をする社員がでないよう配慮をすることも必要かもしれません。社員みんなが納得でき、かつ、企業にとって負担増とならないルールを定めることには、苦労が伴うということなのでしょう。

図表 3-52 定年延長にあたっての課題（規模別）（複数回答） n=1,837



業種別には、他の業種に比べ、運輸業で健康管理支援や労災防止などが課題であったこと、医療福祉で長く働く気持ちになってもらうことが課題であったこと、卸売・小売で高齢社員の賃金設定や組織の若返りが課題であったことなどを読み取ることができます（図表3-53）。

図表 3-53 定年延長にあたっての課題（業種別）（複数回答） n=1,596



10 定年延長後の課題は？

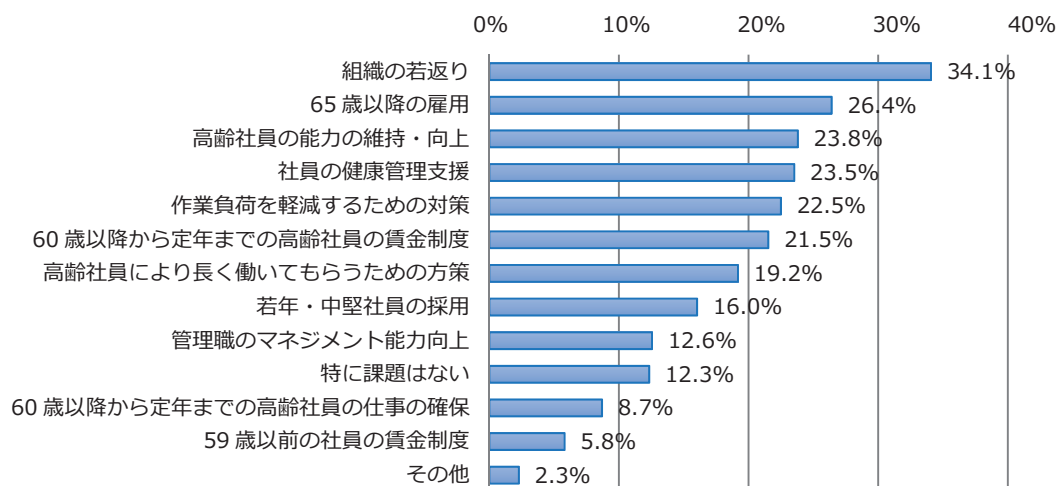
◆定年延長後の課題

定年延長後についてはどうでしょうか。

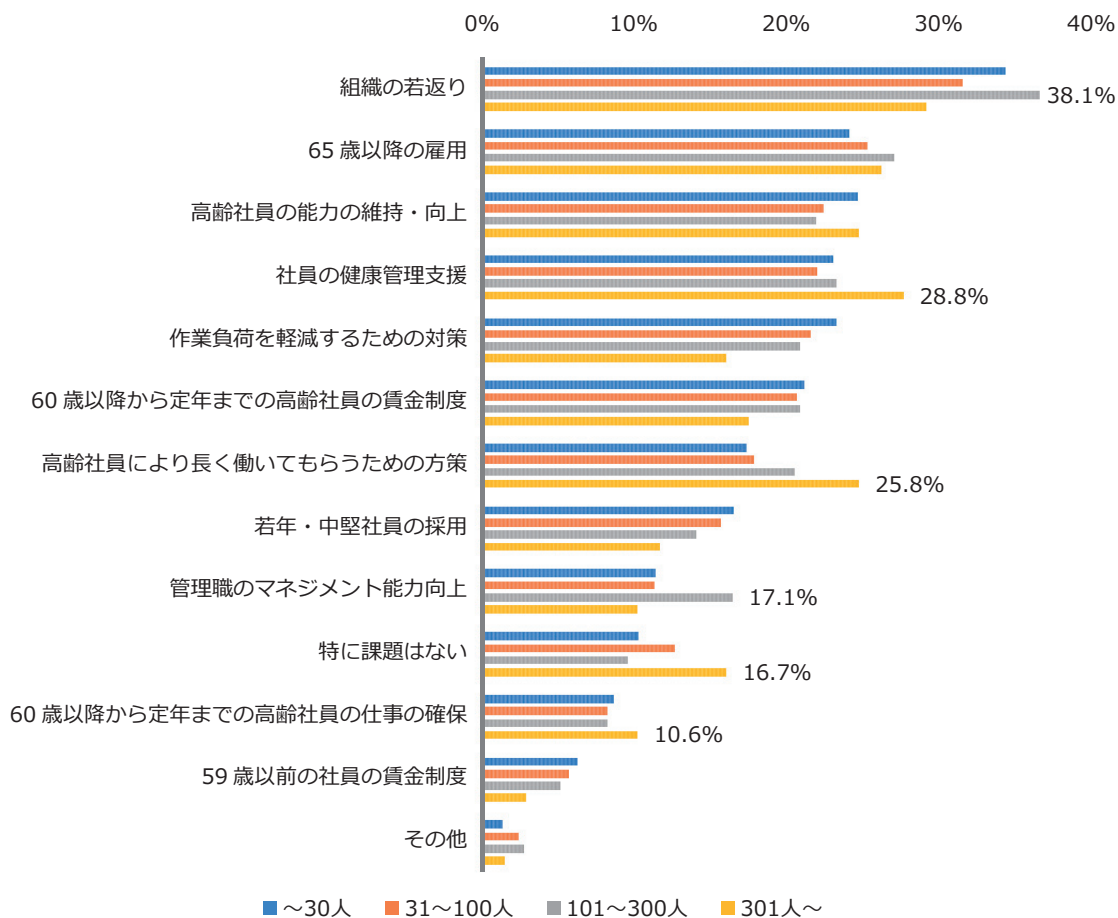
定年延長後の課題についてたずねたところ、「組織の若返り」が34.1%、「65歳以降の雇用」が26.4%、「高齢社員の能力の維持・向上」が23.8%、「社員の健康管理支援」が23.5%といった順番でした（図表3-54）。

定年延長と組織の若返りの両立が課題であることのほか、さらに新たな定年年齢以降の雇用の問題や、長くしっかり働いてもらうための能力の維持・向上、健康支援などが課題であることが読み取れます。規模別には、大きな企業において、健康管理支援やより長く働いてもらうための方策などが今後の課題となっています（図表3-55）。

図表 3-54 定年延長後の課題（複数回答） n=1,840

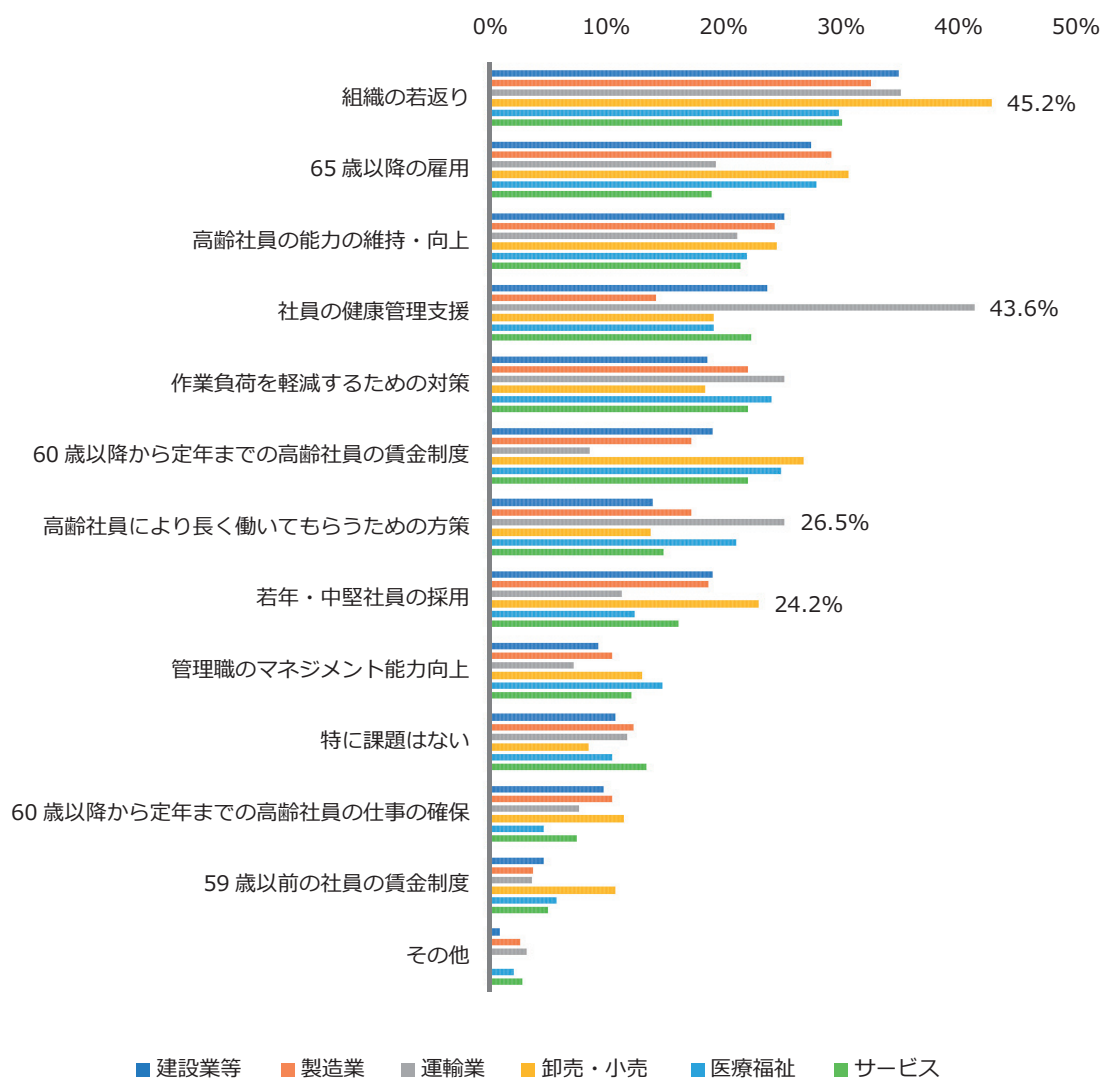


図表 3-55 定年延長後の課題（規模別）（複数回答） n=1,837



業種別には、他の業種に比べ、運輸業で健康管理支援やより長く働いてもらうための方策が今後の課題であること、卸売・小売で組織の若返りや若年・中堅社員の採用が課題であったことなどを読み取ることができます（図表3-56）。

図表 3-56 定年延長後の課題（業種別）（複数回答） n=1,596



コラム：定年延長を科学する①

▼定年延長検討中企業の回答と比べると…



▶ 検討中企業が課題だと考えているほどは、課題ではなかった。

「9 定年延長にあたっての課題は何だったか？」では、定年延長を既に実施した企業にとって、課題は何だったかたずねていますが、検討中の企業ではどうでしょうか？

高齢・障害・求職者雇用支援機構では、今回の調査と並行して、定年延長、継続雇用延長等を検討中の企業に対しても、同じ項目を示し、課題であるかたずねています⁵。

たずね方が異なる部分もありますが、これらを比べてみると、検討中企業が課題だと答えている項目と、実施企業が課題だったと答えている項目には違いがあることがわかります。

検討中企業では、「若年・中堅社員の能力開発」、「組織の若返り」、「高齢社員の部下を持つ管理職のマネジメント能力」など、若年者・中堅社員のことが上位に来ているのに対し、実施した企業では、「高齢社員の賃金の設定」がトップに来ており、次いで、「組織の若返り」（28.5%）、「高齢社員に長く働く気持ちになってもらうこと」

（23.0%）となっています（図表4-1）。

また、課題とする項目が異なるかどうか以前の問題として、検討中企業においては、「課題である」とする企業の割合が、「大いに」、「ある程度」を足すと、多くの項目で半数を超え、多い項目では8割を超えているのに対し、実施企業では、「課題であった」とする項目は、多いものでも3割程度だということです。定年を延長した企業は課題がそれほどでなかったから延長することができた、という見方もできますが、検討中企業が挙げている課題は、多くの組織に共通する課題である一方、実施すると決め、実際に実施した企業が課題だったとしているのは、実際に実行するうえでの課題です。当機構が行ったヒアリング結果などからも、実施するうえでの課題かどうか、というと、企業にとって課題ではあるけれども、実施すると決めた場合には、そこまで大きな課題ではなかったといえるのではないかと解釈できそうです。

⁵ 定年延長等検討中企業調査

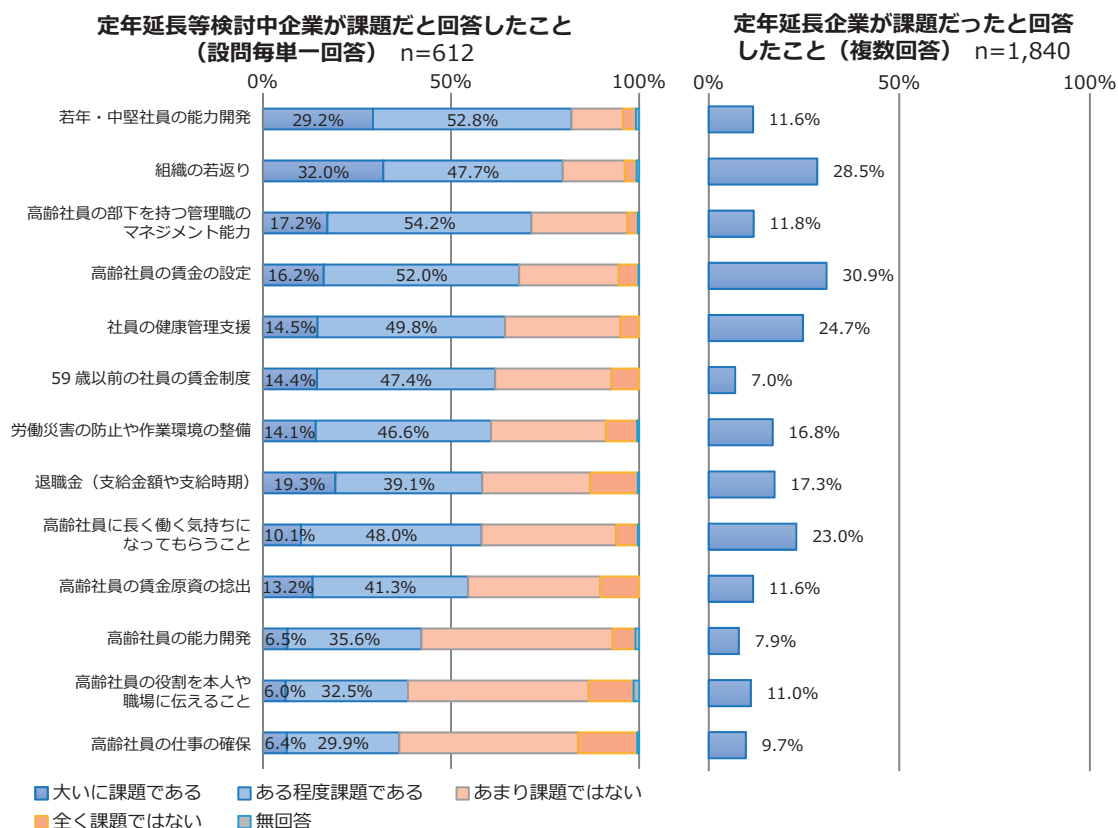
調査方法：調査票を人事担当者へ送付・回収

調査期間：2017年12月15日～2018年1月26日

調査対象：平成29年「高年齢者の雇用状況報告」に、定年延長、継続雇用延長等を検討中と回答した企業5,000社（無作為抽出）

回答企業：612社

図表 4-1 検討中企業と実施企業が課題だと回答したこと



具体的な方法についてはコチラ♪

65歳超雇用推進マニュアル
その3

「65歳超雇用推進マニュアル」の改訂版です。退職金制度の解説を充実し、業種別ワンポイントアドバイスや就業規則(参考例)など役に立つ情報を追加しています。



65歳超雇用推進事例集2019

65歳以上の定年制、雇用上限年齢が65歳超の継続雇用制度を導入している企業の中から、規模、業種、地域などを勘案して選定した23事例を詳しく紹介しています。



コラム：定年延長を科学する②

▼効果が大いなのはどんな企業？



▶ **定年延長した理由の数が多い企業、経営状況のよい企業、仕事の同一性が高い企業で効果大。このほか、運輸業、人手不足企業、規模が大きな企業も、効果が大い傾向。**

第Ⅲ部8章でみたように、定年を延長した企業は概ね満足しており、さまざまな効果があることもわかりました。

それなら、うちの企業も考えてみよう、となると、とてもうれしいのですが、企業によって効果に差もありそうです。

そこで、定年延長効果を点数化し、どんな企業において効果的か、分析してみました。

点数化にあたっては、定年延長の効果についての設問の各項目である、

- ・「高齢社員に働いてもらうことにより、人手を確保することができた」
- ・「定年引上げ・廃止を行うことにより、新卒・中途採用を有利に進められた」
- ・「高齢社員に働いてもらうことにより、生産性が向上した」
- ・「高齢社員に、知識・スキル・ノウハウを発揮してもらうことができた」
- ・「高齢社員から、知識・スキル・ノウハウを伝承してもらうことができた」
- ・「優秀な高齢社員に自社で引き続き働いてもらうことができた」
- ・「遠慮せずに、高齢社員を戦力として活用できるようになった」
- ・「従前に比べ、若年・中堅社員が高齢社員を戦力として見るようになった」
- ・「高齢社員のモチベーションが上がった」
- ・「社員全体のモチベーションが上がった」

の各項目に対して、「全く効果がなかった」を1点、「あまり効果がなかった」を2点、「ある程度効果があった」を3点、「大いに効果があった」を4点とし、その合計点を効果ポイントとし、これを用いました。定年延長の効果についてざっくり把握するため

に、効果の程度を加味して点数化したものと考えていただければよいと思います。

図表4-2は、この「効果ポイント」を従属変数とし、定年延長した理由数、仕事内容の同一性、責任の同一性、地方度、正社員規模、経営状況、人手不足状況、業種との関係を重回帰分析という方法で分析したものです。このような方法で分析すると、複数の要因がある場合に、どの要因がどのくらい、結果（この場合は効果ポイント）に影響しているかがわかります。

これをみると、定年延長した理由数（ $\beta=0.730$, $p<0.01$ ）、仕事内容の同一性（ $\beta=1.012$, $p<0.01$ ）、経営状況（ $\beta=0.577$, $p<0.01$ ）は、1%水準で、効果ポイントと正の関係にあります。また、運輸業（ $\beta=1.059$, $p<0.05$ ）は5%水準で効果ポイントと正の関係にありました。また、10%水準ではありますが、正社員規模（ $\beta=0.289$, $p<0.1$ ）は効果ポイントと正の関係に、人手不足状況（ $\beta=-0.266$, $p<0.1$ ）は効果ポイントと負の関係にありました。

すなわち、**定年延長を行う理由が多いほど効果は大きく、仕事の同一性が高いほど効果が大い、また、経営状況が良いほど効果が大い、ということになります。**さらに、正の関係は弱くなりますが、**正社員規模が大いほど、効果が大い、という関係もみられます。業種別には、運輸業で効果が大いようです。**その一方で、**人手不足状況がそこまで著しくない方が効果は大いようです。**

図表4-2 定年延長の効果（重回帰分析）

	B	標準誤差	β	
(定数)	18.274	1.294		
定年延長した理由数	0.730	0.062	0.292	***
仕事内容の同一性	1.012	0.331	0.110	***
責任の同一性	0.278	0.258	0.039	
経営状況	0.577	0.132	0.109	***
正社員規模	0.300	0.160	0.044	*
人手不足状況	-0.266	0.153	-0.047	*
地方度	0.433	0.293	0.037	
建設業等	0.505	0.435	0.034	
運輸業	1.059	0.437	0.072	**
卸売小売	-0.372	0.525	-0.019	
医療福祉	0.530	0.358	0.049	
サービス業	0.378	0.395	0.029	
F値	18.910			
調整済みR ²	0.128			
N	1,466			

注 1) *** : $p < 0.01$, ** : $p < 0.05$, * : $p < 0.1$

注 2) 定年延長を実施した企業のうち、効果に係る設問にもれなく回答した企業を対象に分析を行った。

注 3) 定年延長した理由数は、定年延長を行った理由として○を付けた数である。複数回答で選択肢は14ある。

注 4) 仕事内容の同一性は、「59歳以前と仕事内容は全く異なる」を1、「59歳以前と仕事内容はだいぶ異なる」を2、「59歳以前と全く同じではないが、仕事内容は大体同じ」を3、「59歳以前と仕事内容は全く同じ」を4とする連続変数である。

注 5) 責任の同一性は、「59歳以前と責任は全く異なる」を1、「59歳以前と責任はだいぶ異なる」を2、「59歳以前と責任は全く同じではないが、大体同じ」を3、「59歳以前と責任は全く同じ」を4とする連続変数である。

注 6) 経営状況は、「不調」を1、「やや不調」を2、「どちらとも言えない」を3、「やや好調」を4、「好調」を5とする連続変数である。

注 7) 人手不足状況は、「人手が余っている状態」を1、「やや人手が余っている状態」を2、「どちらとも言えない」を3、「やや人手不足状況」を4、「人手不足状況」を5とする連続変数である。

注 8) 正社員規模は、「30人以下」を1、「31～100人」を2、「101～300人」を3、「300人以上」を4とする連続変数である。

注 9) 地方度は、「東京都、神奈川県、愛知県、大阪府」を1、「それ以外」を2とした。

注10) 業種の参照は「製造業」である。

注11) 多くの変数との関係を把握することができるよう、強制投入法を用いた。

定年を引き上げる理由が多いほど効果が大きい、というのは、定年延長についてよく検討した方が効果が大きいというふうに言うこともできそうです。仕事内容が同じに近いほど効果が大きい、というのは、それまでと仕事内容が近い方が能力・経験を活かすことができ、即戦力となる度合いが高いわけですから、うなずける気がします。人手不足状況がそこまで著しくない方が効果が大きい、というのは意外な感じがしますが、全体に人手不足基調であるという回答が多いことを考えると、人手不足だから、というだけで、定年を延長する場合よりも、人手不足基調にある中で、人事制度について検討したうえで定年延長する方が効果的であると解釈できそうです。規模については、どうでしょう。規模が小さな企業の方が定年延長に積極的なようですが、規模が大きい方がさまざまな効果がある可能性もありそうです。

定年延長には、規模、業種などのほか、59歳以前の賃金制度など、さまざまな要因が関係します。

ここで紹介したのは、今回の調査で聞いた限られた項目をもとに行った分析結果ですが、自分の会社が定年を延長した場合、他社に比べて高い効果が見込まれるか、考えてみるうえでの目安になるのではないかと思います。

また、定年延長を行うのであれば、まずは、何のために定年を延長するのかよく考える、定年延長後の仕事の内容についても工夫する、など、できそうなことはたくさんあります。仕事内容に比べ、責任の同一性は、そこまで効果ポイントと関係していなかった、ということは、高齢社員の役割を考えるうえでのヒントとなる可能性もあります。何から手をつけるか、どの企業の例を参考にするか、など考える際にも役立つのではないかと思います。

コラム：定年延長を科学する③

▼定年延長理由と効果の関係



思った以上に戦力になってくれた

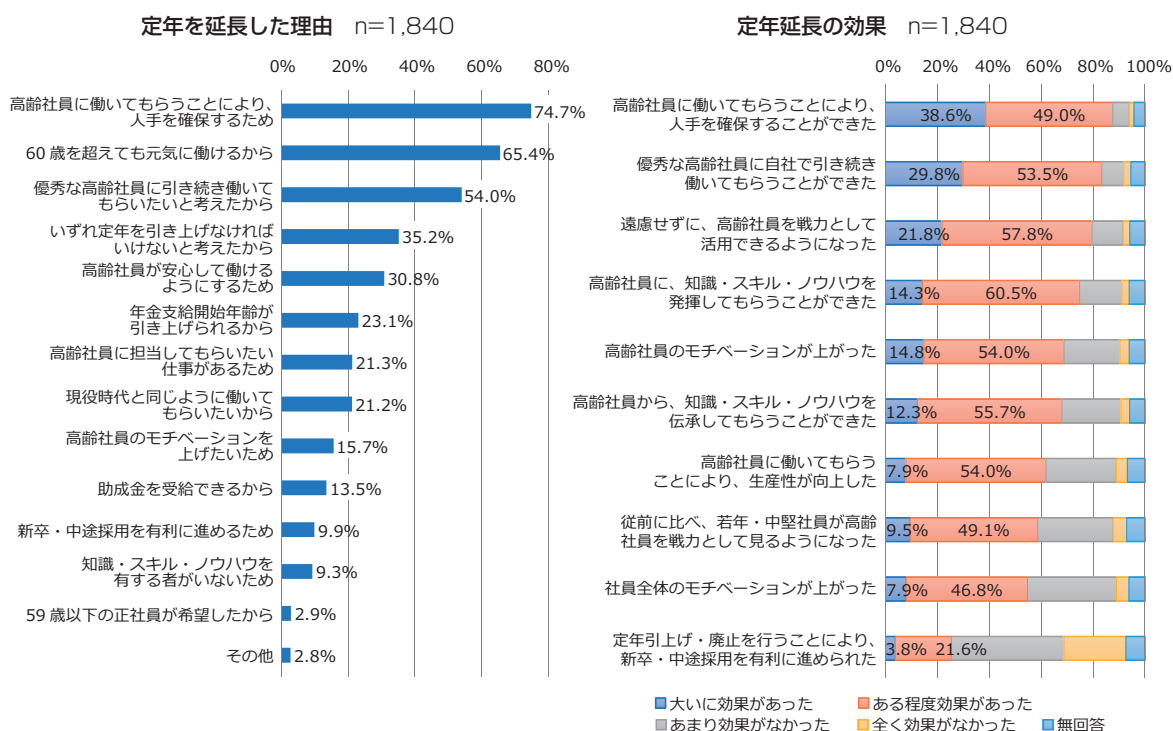
第Ⅲ部の6章と8章を合わせ読むと、定年を延長した理由として上位に挙がっている項目は、定年延長の効果についての項目でも上位に挙がっていることがわかります。また、効果があった（「大いに効果があった」＋「ある程度効果があった」）の方が、水準が高いことが読み取れます（図表4-3）。

だいたい目的は達成され、さらに、期待していた以上の効果があるように見えますが、それだけでしょうか？

これを調べるために、定年延長した理由に挙げた企業とそうでない企業に分け、さらに、理由と効果について項目を整理したうえで、どう答えているか調べてみました。

その結果、延長理由として挙げた企業のうち効果があった企業の割合は、「人手の確保」で93.7%、「優秀な高齢社員に働いてもらう」で92.7%、知識・スキル・ノウハウの発揮で90.7%と高く、比較的低い「新卒・中途採用を有利に進める」でも62.3%と6割を超えています。「引上げ後間もな

図表 4-3 定年を延長した理由と効果

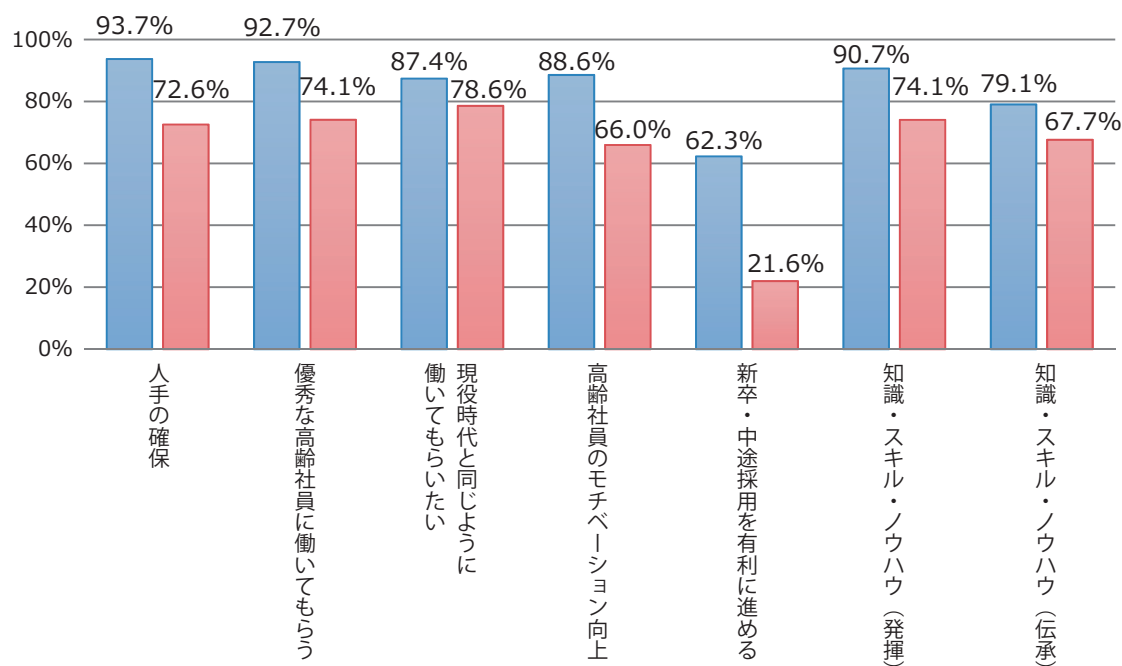


いのでわからない」などの回答もあったことを考えると、高い割合で、狙った効果が得られていました。

次に、延長理由として挙げなかった企業についてみてみましょう。高い項目（現役時代と同じように働いてもらいたい）では8割近くの企業が、効果があったと答えています。

「現役時代と同じように働いてもらいたい」、「知識・スキル・ノウハウの発揮」、「知識・スキル・ノウハウの伝承」など、戦力として力を発揮するタイプの項目で効果があったと回答した企業の割合が高くなっています。定年を延長したことによって、思った以上に戦力として力を発揮してくれた、ということではないでしょうか。

図表 4-4 定年延長理由か否かと効果の関係 n = 1,840



■ 延長理由として挙げた企業のうち効果があったと回答した企業の割合

■ 延長理由として挙げていなかった企業のうち効果があったと回答した企業の割合

高齢者戦力化のための条件整備について
65歳超雇用推進プランナー
高齢者雇用アドバイザーにご相談ください！



65歳超雇用推進プランナー・ 高齢者雇用アドバイザーとは

高齢者の雇用に関する専門的知識や経験等を持っている
外部の専門家です。

- 企業の人事労務管理等の諸問題の解決に取り組んだことのある人事労務管理担当経験者
- 経営コンサルタント
- 社会保険労務士
- 中小企業診断士
- 学識経験者



相談・援助内容

相談・助言サービス

無料

高齢者の雇用に必要な環境の整備に関する専門的かつ技術的な相談・助言を行っています。

- 人事管理制度の整備に関すること
- 賃金、退職金制度の整備に関すること
- 職場改善、職域開発に関すること
- 能力開発に関すること
- 健康管理に関すること
- その他高齢者等の雇用問題に関すること

提案サービス

無料

将来に向けた高齢者戦力化のための定年引上げや継続雇用延長等の制度改定に関する具体的な提案を行っています。

- 課題の洗い出し
- 具体的な課題解決の提案
- 制度見直しへのメリットを見える化
- 制度整備に必要な規則例等の提供

その他のサービス

無料

- ◆ 企業診断システムによる診断サービスの提供
簡単な質問票に記入いただくだけで、高齢者を活用する上での課題（高齢者職場改善、健康管理、教育訓練など）を「見える化」し、課題解決策についてアドバイスします。

- ◆ 他社の取り組みにおける好事例の提供
同業他社の取り組みが気になりますか？ 他のお社がどのような取り組みを行っているのか、貴社の参考となる事例を提供します。

企画立案等サービス

有料

専門性を活かして人事・労務管理上の諸問題について具体的な解決策を作成し、高齢者の雇用・活用等を図るための条件整備をお手伝いします。
中高齢従業員の就業意識の向上等を支援するために、事業主の要望に合った研修プランをご提案し、研修を行います。

まずは最終面の「お問い合わせ先」までご連絡ください。

高齢者雇用の整備を
当機構のプランナー
やアドバイザーが
お手伝いします！
ご相談ください。

65歳超雇用推進プランナー・ 高齢者雇用アドバイザーとは？！

高齢者の雇用に関する専門知識
や経験等を持っている外部の
専門家です。

提案サービスの具体例

無料

事業主のお悩み

- 人手不足を解消したいが具体的に何をどうやって進めればいいのか？

課題解決策を提案

- モチベーションを下げずに優秀な人材を確保するには定年の引上げが有効です。
- 就業規則の例を示すとともに賃金や人事評価に係る課題とその解決策をお示しします。

利用者の声

- コスト面での懸念があったが、プランナーからの助言を受け対策を講じたため、懸念を払拭しうえて定年の引上げを実施できました。



企画立案サービスの具体例

有料

事業主のお悩み

- 在籍者数が増え、定年後の継続雇用者の賃金設定はどうしよう？

企画立案の提案

- 既賃金は「市場価値+継続雇用後の仕事内容における企業への貢献度等」を元に決定するなど事業主との協定を打ち合わせにより、企業の成長を目的とし、事業主の要望に沿ったご提案を行います。

フォローアップ

- 企画立案の提案内容が適切だったか、新たな問題が生じていないか、フォローアップします。



提案サービス利用者の声～A社



若手の採用難による人手不足が深刻化しており、対応に困っていたところ、65歳超雇用推進プランナーから「65歳まで定年を引上げてはどうか」と助言をいただきました。定年引上げと聞いて、退職金や雇入れに関する懸念を抱きましたが、賃金・退職金規定や人事評価の例等を提示しながら課題解決策を説明していただいたため、スムーズに制度を導入することができました。その結果、高いモチベーションを維持したまま、長く高齢者に活躍していただけるようになり、人手不足が解消しました。

企画立案サービス利用者の声～B社



従来の賃金制度は人事評価の結果や資格の保有状況が反映される仕組みになっていなかったため、高齢者のモチベーションが低下したり、高齢者の技術や能力のマネジメントが出来ていませんでした。65歳超雇用推進プランナーによる企画立案により、人事制度設計から、賃金制度、評価制度まで両輪ができた。高齢者のスキルアップの意識が出てきました。内容もわかりやすく、アフターフォローもあったので、安心して働ける環境を整えることができました。

■独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部高齢・障害者業務課 所在地一覧 令和元年7月1日現在

都道府県	名 称	郵便番号	住 所	問い合わせ先 TEL
北海道	北海道支部 高齢・障害者業務課	063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青 森	青森支部 高齢・障害者業務課	030-0822	青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩 手	岩手支部 高齢・障害者業務課	020-0024	盛岡市菜園1丁目12-18 盛岡菜園センタービル 3階	019-654-2081
宮 城	宮城支部 高齢・障害者業務課	985-8550	多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋 田	秋田支部 高齢・障害者業務課	010-0101	潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター	018-872-1801
山 形	山形支部 高齢・障害者業務課	990-2161	山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福 島	福島支部 高齢・障害者業務課	960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨 城	茨城支部 高齢・障害者業務課	310-0803	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル 5階	029-300-1215
栃 木	栃木支部 高齢・障害者業務課	320-0072	宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群 馬	群馬支部 高齢・障害者業務課	379-2154	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋 3階	027-287-1511
埼 玉	埼玉支部 高齢・障害者業務課	336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千 葉	千葉支部 高齢・障害者業務課	261-0001	千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉 5階	043-204-2901
東 京	東京支部 高齢・障害者業務課	130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田 5階	03-5638-2794
	東京支部 高齢・障害者窓口サービス課			03-5638-2284
神奈川	神奈川支部 高齢・障害者業務課	241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新 潟	新潟支部 高齢・障害者業務課	951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル 12階	025-226-6011
富 山	富山支部 高齢・障害者業務課	933-0982	高岡市八ヶ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石 川	石川支部 高齢・障害者業務課	920-0352	金沢市観音堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福 井	福井支部 高齢・障害者業務課	915-0853	越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山 梨	山梨支部 高齢・障害者業務課	400-0854	甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長 野	長野支部 高齢・障害者業務課	381-0043	長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐 阜	岐阜支部 高齢・障害者業務課	500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静 岡	静岡支部 高齢・障害者業務課	422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛 知	愛知支部 高齢・障害者業務課	460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見 4階	052-218-3385
三 重	三重支部 高齢・障害者業務課	514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津 2階	059-213-9255
滋 賀	滋賀支部 高齢・障害者業務課	520-0856	大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京 都	京都支部 高齢・障害者業務課	617-0843	長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大 阪	大阪支部 高齢・障害者業務課	566-0022	摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782
	大阪支部 高齢・障害者窓口サービス課			06-7664-0722
兵 庫	兵庫支部 高齢・障害者業務課	661-0045	尼崎市武庫豊町3丁目1番50号 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈 良	奈良支部 高齢・障害者業務課	634-0033	橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山	和歌山支部 高齢・障害者業務課	640-8483	和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥 取	鳥取支部 高齢・障害者業務課	689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島 根	島根支部 高齢・障害者業務課	690-0001	松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡 山	岡山支部 高齢・障害者業務課	700-0951	岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広 島	広島支部 高齢・障害者業務課	730-0825	広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山 口	山口支部 高齢・障害者業務課	753-0861	山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳 島	徳島支部 高齢・障害者業務課	770-0823	徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島 5階	088-611-2388
香 川	香川支部 高齢・障害者業務課	761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛 媛	愛媛支部 高齢・障害者業務課	791-8044	松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高 知	高知支部 高齢・障害者業務課	780-8010	高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福 岡	福岡支部 高齢・障害者業務課	810-0042	福岡市中央区赤坂1丁目10-17 しんくみ赤坂ビル 6階	092-718-1310
佐 賀	佐賀支部 高齢・障害者業務課	849-0911	佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長 崎	長崎支部 高齢・障害者業務課	854-0062	諫早市小舟越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊 本	熊本支部 高齢・障害者業務課	861-1102	合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大 分	大分支部 高齢・障害者業務課	870-0131	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮 崎	宮崎支部 高齢・障害者業務課	880-0916	宮崎市大字恒久4241番地 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島	鹿児島支部 高齢・障害者業務課	890-0068	鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖 縄	沖縄支部 高齢・障害者業務課	900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎 4階	098-941-3301



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

(奥付)

発行日：2018年9月28日〔2019年7月31日 改訂版〕

発行者：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

雇用推進・研究部 研究開発課 TEL：043-297-9527

千葉県千葉市美浜区若葉3-1-3（障害者職業総合センター内）