

〈改訂版〉

# 継続雇用、本当のところ

調査結果から読み解く、課題と効果



# CONTENTS

---

はじめに	3
「継続雇用、本当のところ」の読み方	4
<b>第Ⅰ部 定年延長、継続雇用延長が必要な理由</b>	6
1 国全体としてみると	6
2 65歳までの雇用の制度をみると	8
<b>第Ⅱ部 65歳超継続雇用企業は増えているか</b>	9
<b>第Ⅲ部 継続雇用延長実施企業調査</b>	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：大都市圏以外の割合が高め	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	16
3 制度の内容	17
◆定年制度：継続雇用延長だけでなく、定年延長も行った企業が6割	17
◆継続雇用制度：希望者全員、基準該当者とも、上限年齢は70歳が最多	17
4 65歳を超えた社員に期待する役割	18
5 65歳を超えた社員の賃金	20
◆賃金の支払い形態	20
◆賃金の変化	21
◆具体的な賃金水準	22
6 継続雇用の上限年齢を引き上げた理由	24
◆「人手の確保」が圧倒的に多く、「元気に働けるから」、 「優秀な社員に働き続けてもらいたい」が続く	24

7	継続雇用延長の進め方	27
◆	提案者：経営陣が圧倒的に多い	27
◆	検討開始後実現までの期間：7割強が1年以内に実現	28
8	継続雇用延長の効果	30
◆	満足度：89.4%が満足	30
◆	継続雇用の上限年齢を引き上げた効果は、「人手を確保することができた」、 「優秀な社員に働いてもらうことができた」、「知識・スキルを発揮してもらう ことができた」など	32
9	継続雇用延長にあたっての課題は何だったか？	35
◆	継続雇用延長にあたっての課題：健康管理、組織の若返り、 賃金の設定が三大課題	35
10	継続雇用延長後の課題は？	38
◆	継続雇用延長後の課題	38

#### コラム：継続雇用延長と定年延長を科学する

- |   |   |    |
|---|---|----|
| ① | 定年延長、継続雇用延長の両方実施企業と、<br>継続雇用延長のみ実施企業は、どちらが満足しているか | 42 |
| ② | 継続雇用延長のみ実施企業と、定年延長、継続雇用延長の両方<br>実施企業の違いは何か        | 43 |
| ③ | 定年延長と継続雇用延長とでは、どちらの方が効果が大きいのか                     | 44 |

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よいのか、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『継続雇用延長実施企業調査』などをもとに、継続雇用延長を行うとどんな良いことがあるのか、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、実際のところ、どのような制度にすればよいのか、に迫ります。さらに、定年延長と継続雇用延長の効果についての比較・分析結果を紹介します。

継続雇用延長をするのかしないのか、するとしたら何歳まで延長するかなど、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、継続雇用延長について考えていただければ幸いです。

※ 本改定版には、2018年11月刊行の『継続雇用、本当のところ』の修正箇所を反映させています。

## 「継続雇用、本当のところ」の読み方

この冊子は、企業の皆さんに、継続雇用の上限年齢引上げ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歳超継続雇用制度を有する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65歳を超えた継続雇用延長を実施した企業を対象に行った『継続雇用延長実施企業調査』の結果を紹介しつつ、継続雇用制度について上限年齢の引上げなどを行うことについて、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

定年延長と同時に継続雇用延長を実施した企業が約6割を占めた。

希望者全員、基準該当者とも、上限年齢は70歳が最多である。

### ② 65歳を超えた社員に期待する役割

「知識・スキル・ノウハウを伝承すること」(55.7%)、「後輩を指導すること」(51.3%)、「担当者として成果を出すこと」(42.3%)が、上位を占める。

### ③ 60歳代後半の賃金

60歳代後半の社員の賃金水準は64歳時の88.4%。賃金水準を変える場合の決定方法は、「個別に決定」、「等級・ランクで決定」、「一律」の順。

### ④ 継続雇用の上限年齢を引き上げた理由

「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 継続雇用延長の進め方

継続雇用延長を提案した者は、経営陣が圧倒的に多く、7割強。一定以上の規模の企業では、人事部門が提案する割合が高めとなる(101～300人企業では36.6%)。継続雇用延長に向けて検討を開始してから、実際に引き上げるまでの期間は、半年未満が43.3%、半年～1年未満が30.9%と長くない。

### ⑥ 継続雇用延長の効果

89.4%が継続雇用延長を行ったことに満足している。継続雇用延長を行った効果は、「人手の確保」(86.8%)、「優秀な社員に働いてもらえる」(79.9%)、「知識・スキル・

ノウハウの発揮」(70.9%)のほか、「仕事の成果を挙げることができた」、「知識・スキル・ノウハウを伝承してもらったことができた」など多岐にわたる。

#### ⑦ 継続雇用延長にあたっての課題

継続雇用延長後に、継続雇用延長にあたっての課題を振り返ってもらったところ、「健康管理支援」(35.1%)、「組織の若返り」(33.2%)、「66歳以上の社員の賃金の設定」(29.1%)が多い。大企業では健康管理支援を挙げる企業が多い。業種別には運輸業で「健康管理支援」を挙げる企業が多い。

#### ⑧ 継続雇用延長後の課題

「組織の若返り」(36.7%)、「社員の健康管理支援」(31.8%)、「66歳以降の賃金制度」(27.1%)、「能力の維持・向上」(26.7%)の順。「特に課題はない」は8.5%。

このほか、この冊子では、継続雇用延長のみを実施した企業と、定年延長と併せて継続雇用延長を実施した企業に着目して、「継続雇用延長と定年延長を科学する」と題して、以下の3つのコラムを用意しています。

- ・定年延長、継続雇用延長の両方実施企業と、継続雇用延長のみ実施企業は、どちらが満足しているか
- ・定年延長、継続雇用延長の両方実施企業と、継続雇用延長のみ実施企業の違いは何か
- ・定年延長と継続雇用延長とでは、どちらの方が効果が大きいのか

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はありますが、コラムから目を通されるのもおすすめです。企業の皆さんが継続雇用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 継続雇用、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。

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

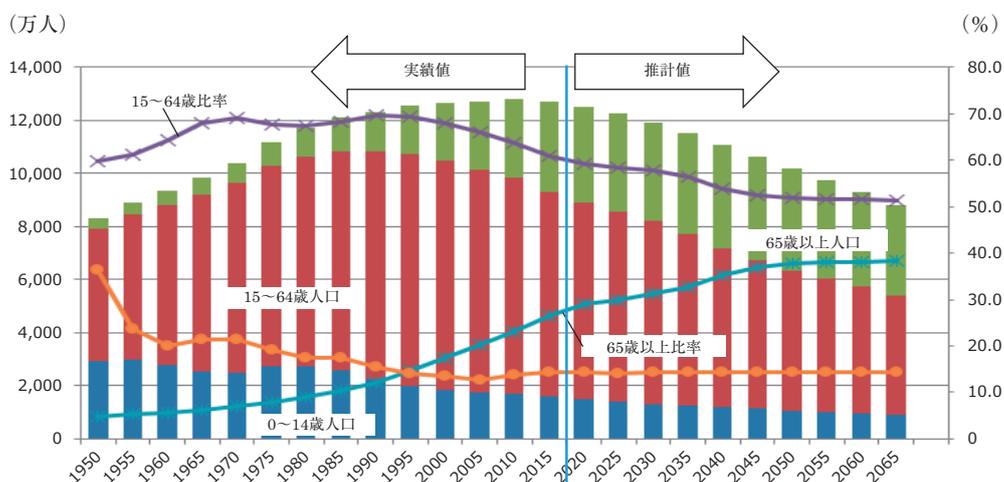
第 I 部 定年延長、継続雇用延長が必要な理由<sup>わけ</sup>

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<sup>1</sup>（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）。

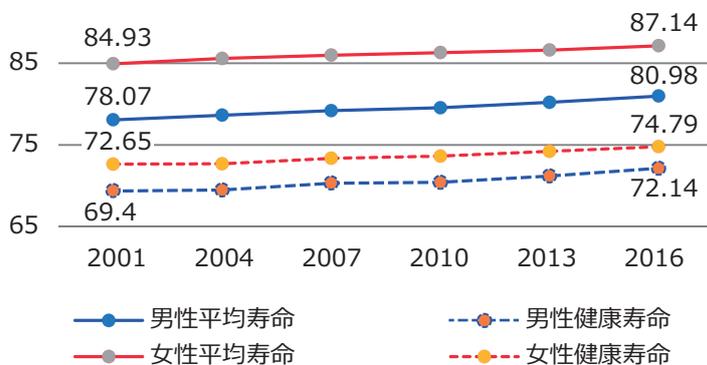
労働力人口の減少が見込まれていることから、高齢者にも期待が寄せられています。

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）

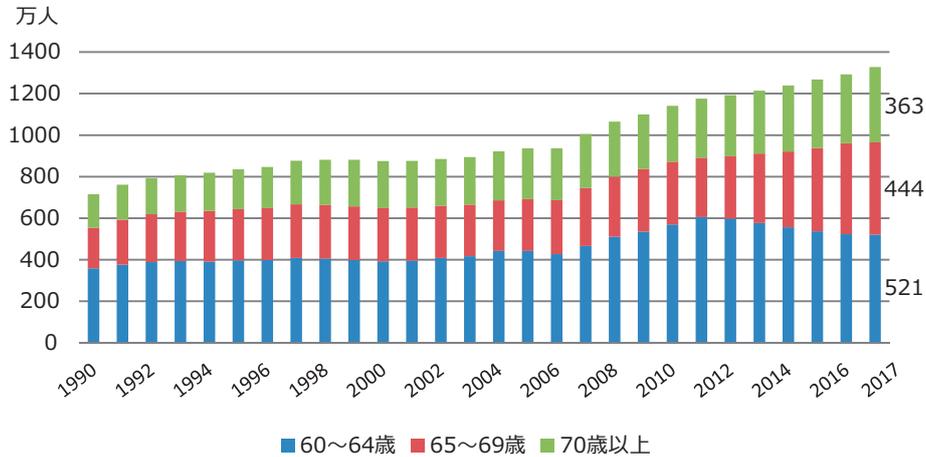


（資料出所）厚生労働省 第11回健康日本21（第二次）推進専門委員会平成30年3月9日 資料

<sup>1</sup> 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65歳以上の就業者数は807万人と過去最多となっています（図表1-3）。

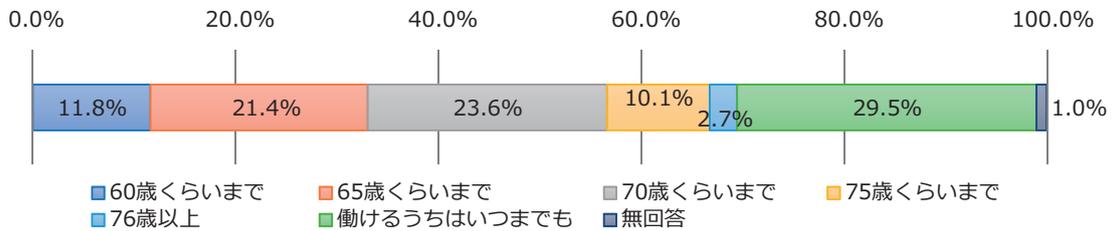
図表 1-3 60歳以上の就業者数の推移



（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）。

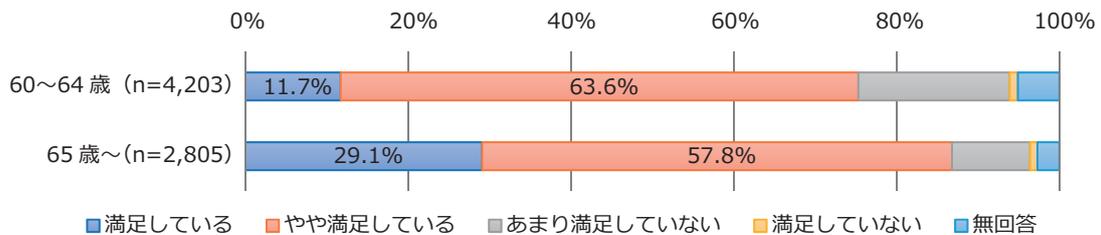
図表 1-4 高齢者の就業希望 n=1,999



（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—』

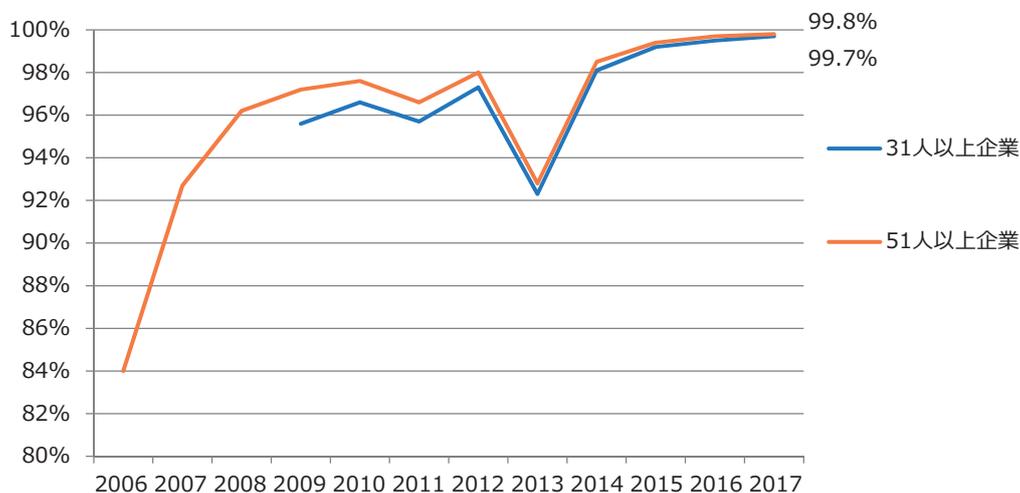
さらに、ここに来て、雇用情勢改善によって人手不足感が強まっています。

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 65歳までの雇用の制度をみると……

2012年に高年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。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 高年齢者雇用確保措置の実施状況



(資料出所) 厚生労働省「各年『高年齢者の雇用状況』集計結果」

## 第II部 65歳超継続雇用企業は増えているか

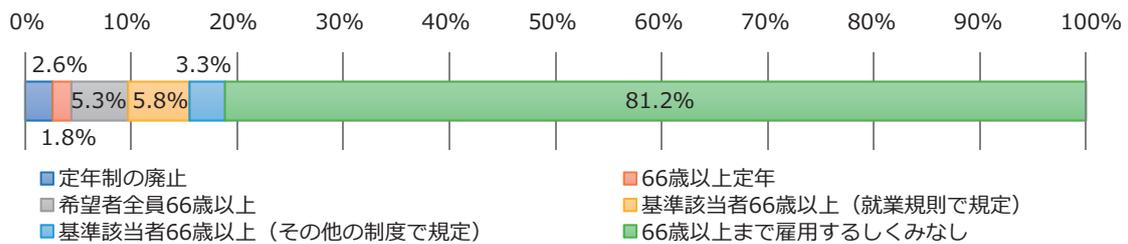
65歳を超える雇用についてはどうでしょうか。

66歳以上の希望者全員を対象とした継続雇用制度を定めている企業は5.3%あります。これに66歳以上定年を定めている企業と定年制度なしの企業を加えても、働くことを希望する者全員が66歳以上まで働けるしくみのある企業は9.7%に過ぎません。就業規則などで一定の基準を満たす者を66歳以上まで雇用すると定めている企業を含めても18.8%です（図表2-1）。

2014年以降の推移をみると、65歳を超えて働けるしくみのある企業は増えてきていますが、増加のスピードは早いとは言えません（図表2-2）。

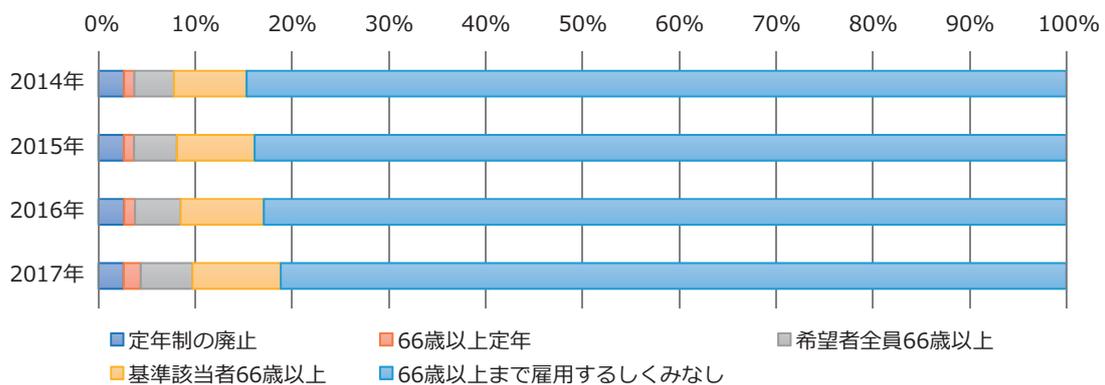
図表1-3で見たように、65歳以上の就業者は着実に増えてきていますが、就業者の増加に比べ、制度については、それほど進んでいないようです。

図表 2-1 65歳を超える継続雇用制度等の状況（2017年） n=156,113



（資料出所）高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018）「65歳超雇用推進マニュアルその2」

図表 2-2 継続雇用の上限年齢の推移



（資料出所）厚生労働省「各年『高齢者の雇用状況』集計結果」

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ています。

株式会社AOKI（紳士服小売・5,000人～）では2015年に、希望者全員70歳までの継続雇用制度を導入しました。また、広島市信用組合（金融業・300～499人）では、2017年に65歳定年の導入と同時に希望者全員70歳まで継続雇用する制度を導入しています。株式会社ヨロズ（自動車部品製造・単体300～499人、連結5,000人～）でも、2017年に希望者全員を対象とした継続雇用の上限年齢を65歳から70歳に引き上げています。トラスコ中山株式会社（機械工具卸売・1,000～4,999人）では、2015年に65歳定年の導入と同時に、定年後の継続雇用の上限年齢を引き上げています。太陽生命保険株式会社（保険業・5,000人～）でも、2017年に65歳定年の導入と同時に、定年後の継続雇用の上限年齢を引き上げています。これらの事例については、『65歳超雇用推進マニュアル』等に掲載していますので、ご覧いただければと思います<sup>2</sup>。

※『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。

---

<sup>2</sup> 株式会社AOKIは、『65歳超雇用推進マニュアル（全体版）』に掲載しています。また、広島市信用組合、株式会社ヨロズ、トラスコ中山株式会社、太陽生命保険株式会社は、『65歳超雇用推進事例集』に掲載しています。『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』は、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 継続雇用延長実施企業調査

### 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、継続雇用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。

この冊子では、そのうち、継続雇用延長に関する部分について分析をします。

ここからは、調査結果をもとに、

- ・継続雇用延長を行った企業はどんな企業なのか
- ・継続雇用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継続雇用制度にしたのか
- ・65歳を超えてからの働き方や賃金はどのようにしたか
- ・どのようにして継続雇用延長をしたのか
- ・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えます。

#### ◆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<sup>※</sup>、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：1,159社（65歳を超える継続雇用延長を行った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。

※65歳を超える継続雇用延長には、希望者全員を対象とした制度のほか、一定の基準を満たす者を対象とする継続雇用制度を含む。

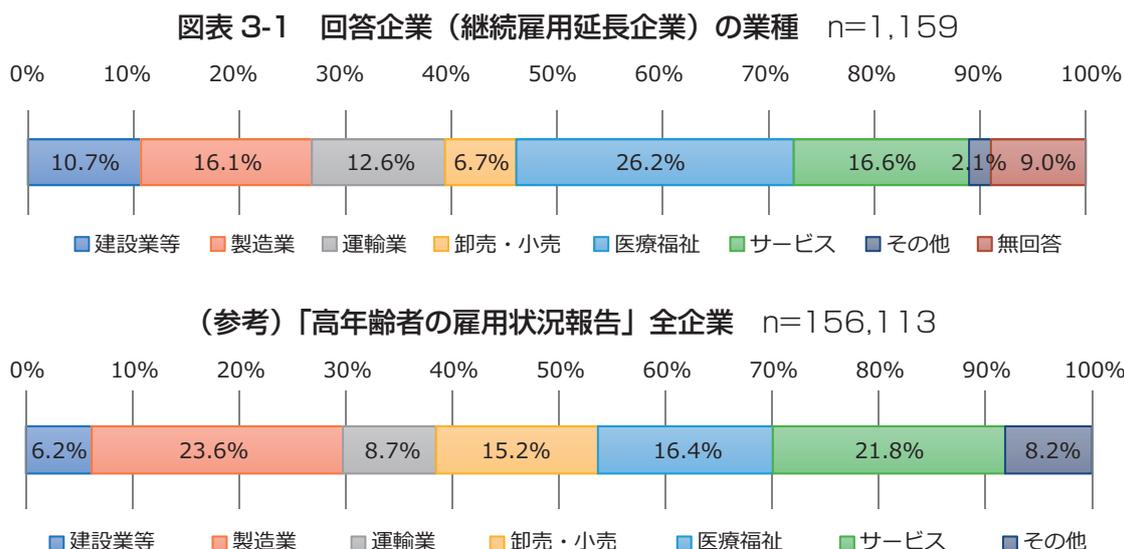
## 2 回答企業の属性は？

調査の結果を紹介する前に、回答してくれた企業のうち、65歳を超えて継続雇用の上限年齢を引き上げた企業（以下、「継続雇用延長企業」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<sup>3</sup>となっています。

両者を比べると、継続雇用延長企業では、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。

「高齢者の雇用状況報告」では、正社員に限らず、常用労働者<sup>4</sup>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

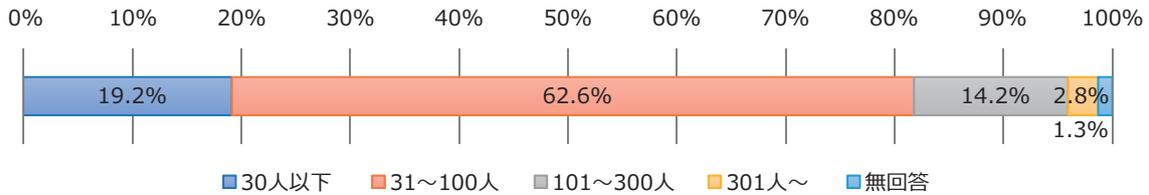
<sup>3</sup> 「建設業」には、鉱業、採石業、砂利採取業を含む。

<sup>4</sup> 「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。

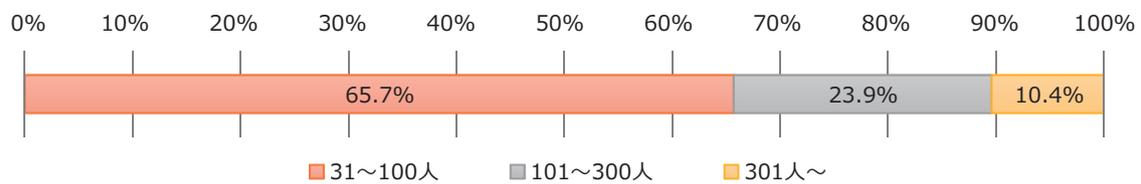
<sup>5</sup> 32社の業種は、医療福祉12社（37.5%）、サービス10社（31.3%）、卸売・小売4社（12.5%）、運輸業3社（9.4%）の順となっており、医療福祉の割合が高めとなっています。

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、継続雇用延長企業では、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）。301人以上企業は、回答企業の2.8%を占めますが、企業数は32社でした<sup>5</sup>。数が少ないので、このあと、規模別の分析結果を解釈する際には、注意が必要です。

図表 3-2 回答企業（継続雇用延長企業）の規模（正社員数） n=1,159



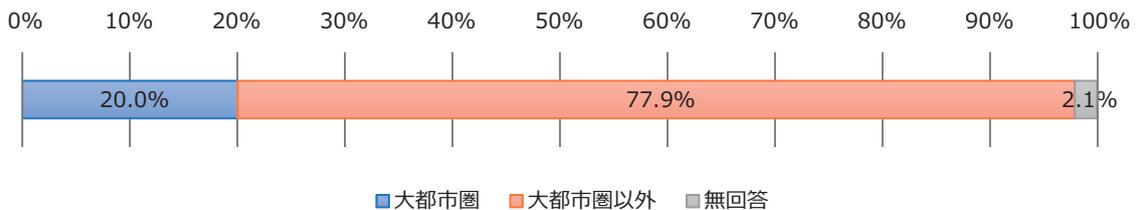
(参考) 「高年齢者の雇用状況報告」全企業（常用労働者数） n=156,113



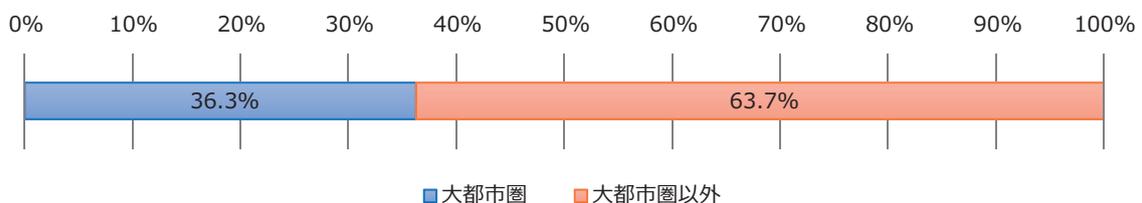
◆地域：大都市圏以外の割合が高め

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。継続雇用延長企業では、大都市圏以外の割合が高くなっています。

図表 3-3 回答企業（継続雇用延長企業）の地域別割合 n=1,159



(参考) 「高年齢者の雇用状況報告」全企業 n=156,113

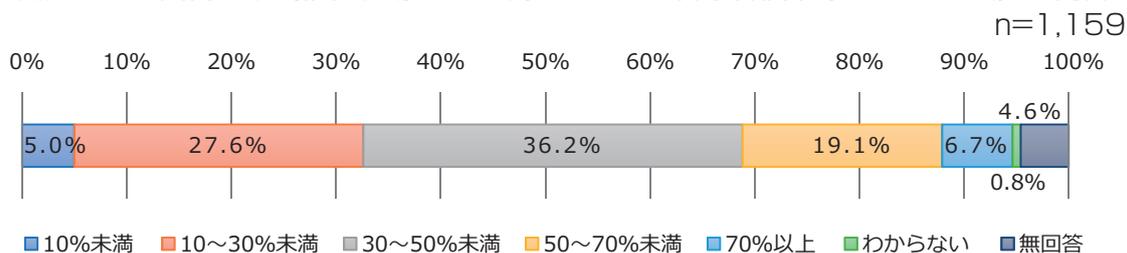


◆年齢層：中高年労働者の割合がやや高め

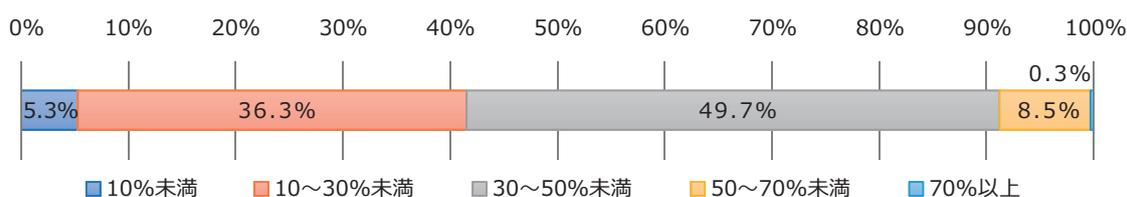
中高年労働者（45～59歳）についても見てみましょう。

継続雇用延長企業の方が、中高年労働者の割合はやや高めと言えそうです（図表3-4）。

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



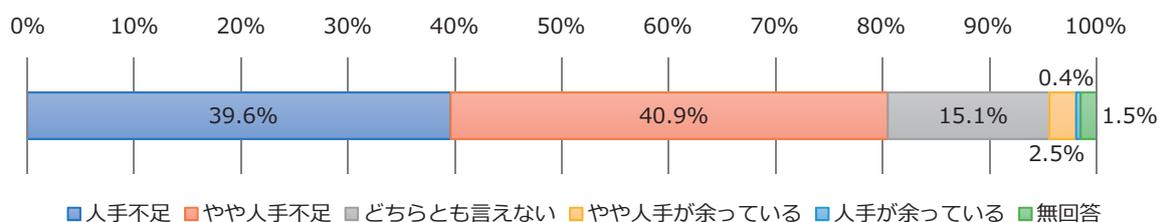
(参考)「高齢者の雇用状況報告」全企業 n=156,113



◆労働者の過不足状況：人手不足企業が多い

2017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。2018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D I（「過剰」-「不足」）は-38です。これに対し、継続雇用の上限年齢を上げた企業では、「人手不足」、「やや人手不足」が合わせて80.5%、「やや余っている」、「余っている」を合わせると2.9%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）。

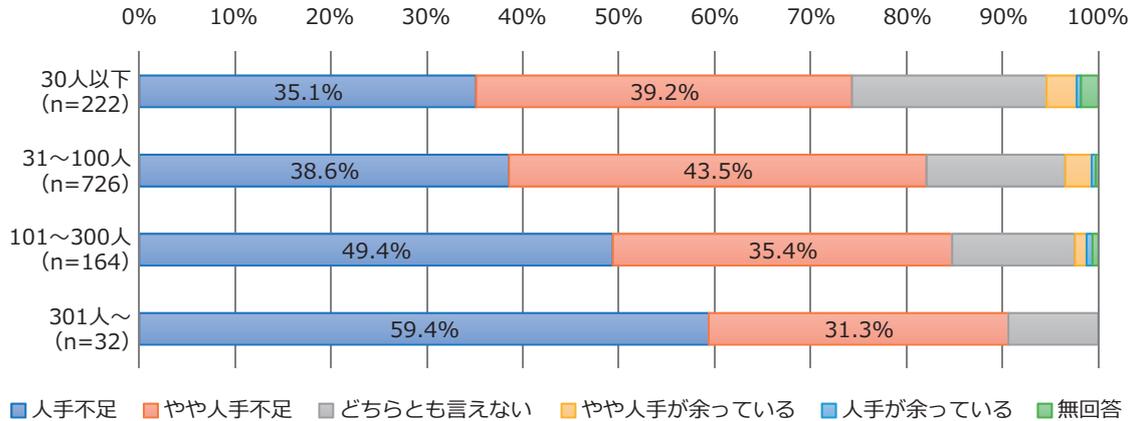
図表 3-5 回答企業（継続雇用延長企業）の人手不足状況 n=1,159



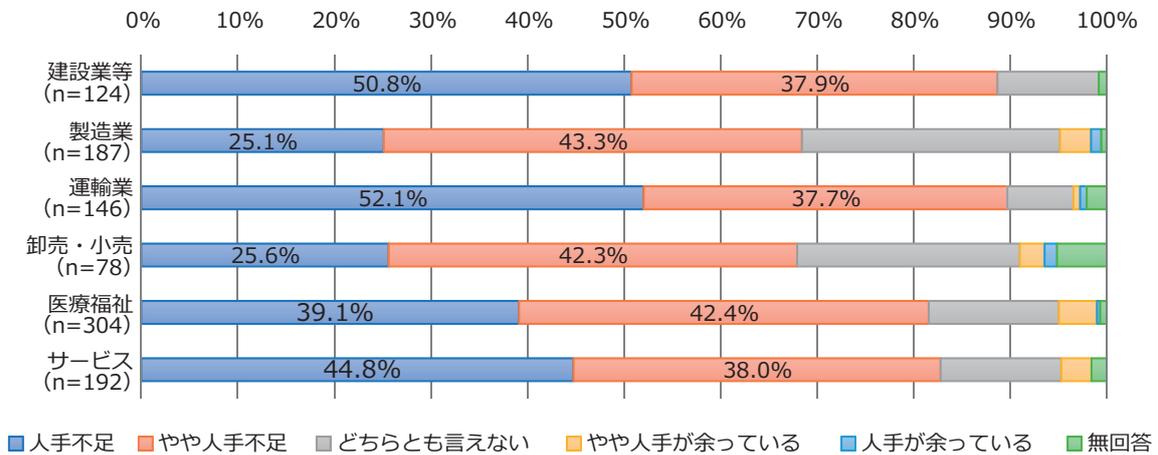
さらに、これを規模別にみると、継続雇用延長を行った企業では規模の大きな企業において、人手不足の割合が高くなっています（図表3-6）。

また、業種別にみると、人手不足企業と言われる建設業等、運輸業、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 3-6 回答企業（継続雇用延長企業）の人手不足状況（規模別） n=1,144



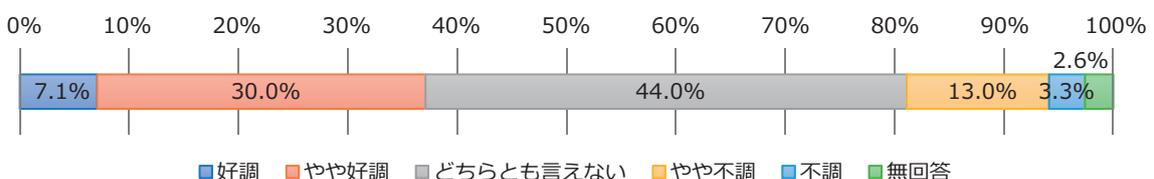
図表 3-7 回答企業（継続雇用延長企業）の人手不足状況（業種別） n=1,031



◆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37.1%、「どちらとも言えない」が44.0%、「やや不調」、「不調」が合わせて16.3%となっています（（「好調」+「やや好調」）-（「やや不調」+「不調」）=20.8）。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もありますが、全体としてみれば、継続雇用の上限年齢を引き上げた企業の経営状況の方が多少良いようです（図表3-8）。

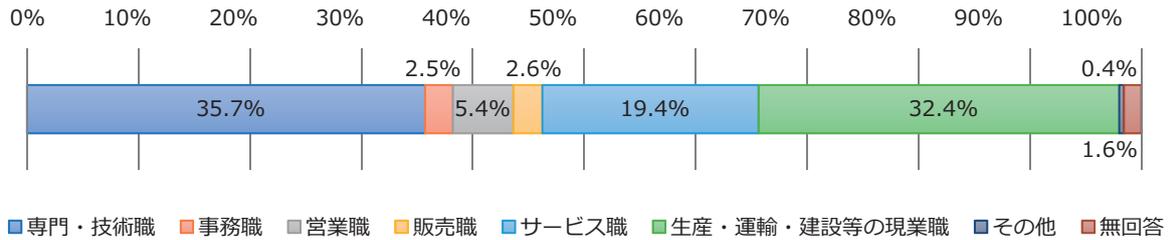
図表 3-8 回答企業（継続雇用延長実施企業）の経営状況 n=1,159



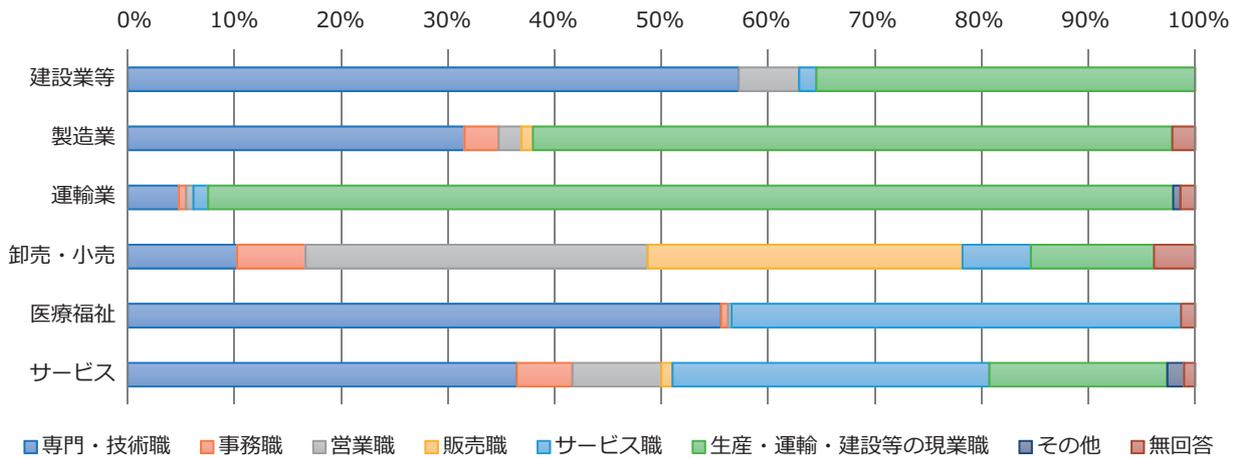
◆職種：最も多い職種は専門・技術職

回答企業における最も多い職種は、専門・技術職（35.7%）がトップ、次いで、生産・運輸・建設等の現業職（32.4%）が続きます（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。建設業等や医療福祉においては専門・技術職、運輸業や製造業では現業職など、それぞれ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（継続雇用延長企業）における最多職種（単一回答） n=1,159



図表3-10 回答企業（継続雇用延長実施企業）における業種別最多職種の割合（単一回答） n=1,031



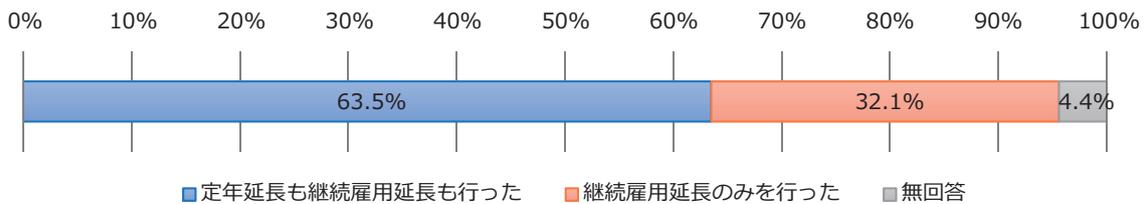
### 3 制度の内容

継続雇用延長を行った企業の制度について詳しく見てみましょう。

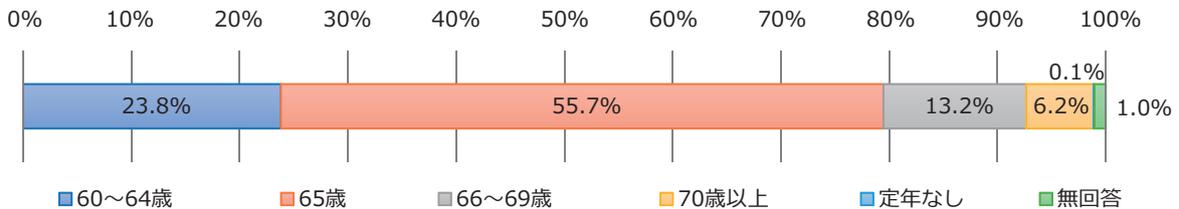
#### ◆定年制度：継続雇用延長だけでなく、定年延長も行った企業が6割

継続雇用延長を行ったと回答した企業について、2010年以降に定年延長を実施したかどうかたずねたところ、63.5%の企業において定年延長を行っていました（図表3-11）。このため、回答企業では、65歳以上定年の割合が高くなっています（図表3-12）。定年延長と継続雇用延長の両方を実施した企業には、これらを同時に実施した企業、定年延長後に継続雇用延長を行った企業、逆に継続雇用延長後に定年延長を行った企業が含まれます。引き上げ方による違いの有無など、巻末のコラム（41ページ～45ページ）で分析していますので、ご覧ください。

図表 3-11 定年延長も行ったか（単一回答） n=1,159



図表 3-12 回答企業（継続雇用延長企業）の定年年齢（単一回答） n=1,159

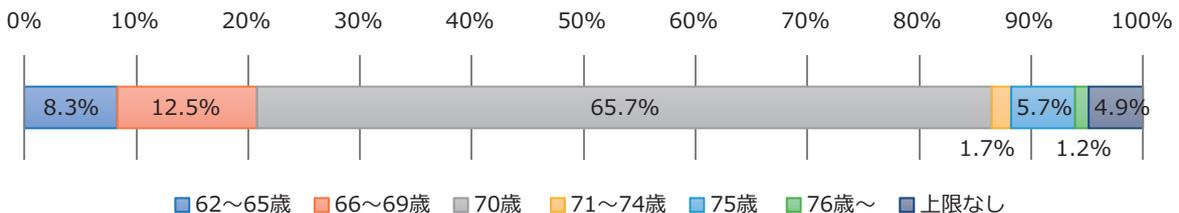


※定年なし企業は継続雇用延長後、定年を廃止した企業が該当する

#### ◆継続雇用制度：希望者全員、基準該当者とも、上限年齢は70歳が最多

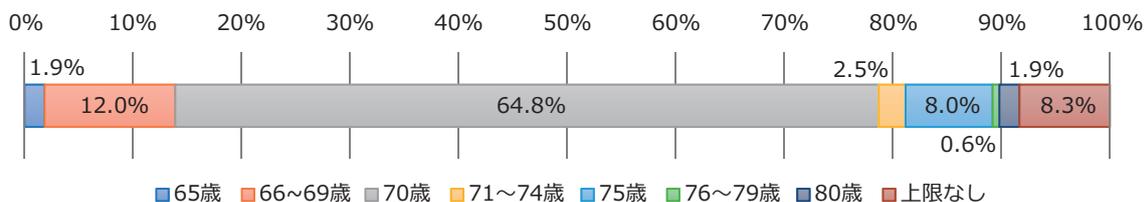
継続雇用の上限年齢を65歳よりも上に引き上げた企業においては、希望者全員、基準該当者とも、70歳を上限とする制度が最も多くなっています（図表3-13、3-14）。

図表 3-13 希望者全員対象の継続雇用制度の上限年齢（単一回答） n=577



※希望者全員対象の65歳を超える継続雇用制度ありと答えた企業784社のうち、上限年齢の記載があった企業

図表 3-14 基準該当者対象の継続雇用制度の上限年齢 n=324

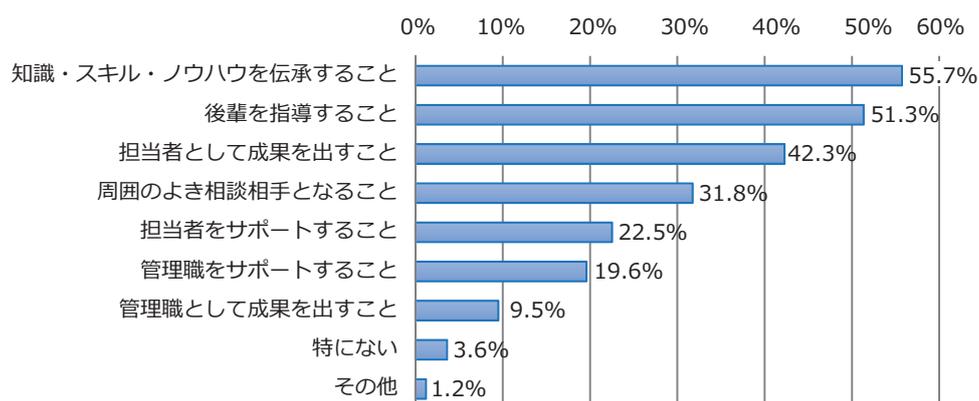


※基準該当者対象の65歳を超える継続雇用制度ありと答えた企業471社のうち、上限年齢の記載があった企業

#### 4 65歳を超えた社員に期待する役割

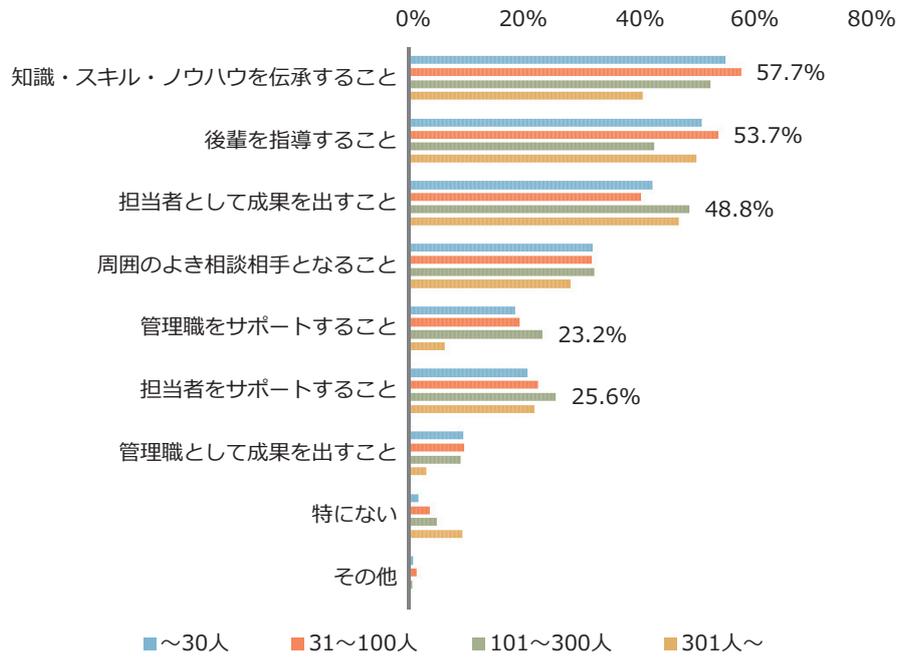
65歳を超えた社員に期待する役割をたずねたところ、「知識・スキル・ノウハウを伝承すること」(55.7%)、「後輩を指導すること」(51.3%)、「担当者として成果を出すこと」(42.3%)の順でした。伝承・指導を期待されるほか、担当者として成果を出すことも求められていることがわかります(図表3-15)。

図表 3-15 65歳を超えた社員に期待する役割(複数回答) n=1,159



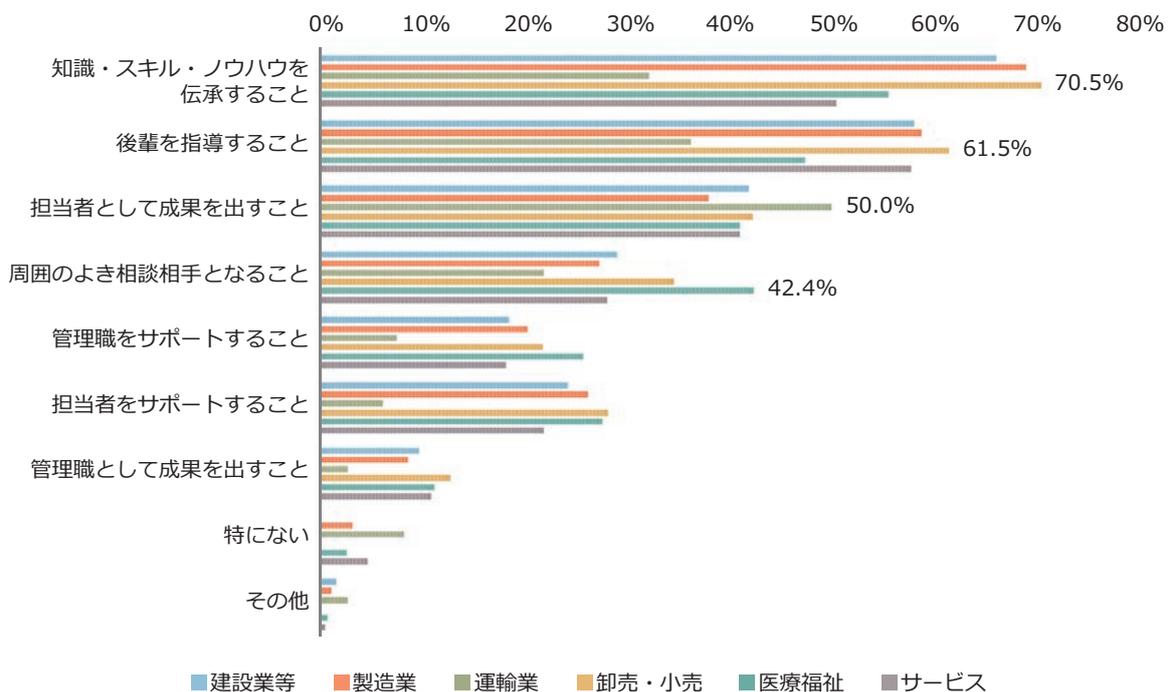
規模別にみると、比較的小さな企業では、「知識・スキル・ノウハウを伝承すること」や「後輩を指導すること」が期待されているのに対し、規模が大きい企業では、伝承や指導だけでなく、「担当者として成果を出すこと」が求められています(図表3-16)。

図表 3-16 65歳を超えた社員に期待する役割（規模別）（複数回答） n=1,144



また、業種別にみると、建設業等、製造業、卸売・小売で、「知識・スキル・ノウハウを伝承すること」や「後輩を指導すること」が期待されていることや、運輸業においては、「担当者として成果を出すこと」が最も期待されており、伝承や指導などはあまり期待されていないこと、医療福祉においては他の業種に比べ、「周囲のよき相談相手となること」「管理職をサポートすること」が期待されていることなどが読み取れます（図表3-17）。

図表 3-17 65歳を超えた社員に期待する役割（業種別）（複数回答） n=1,031

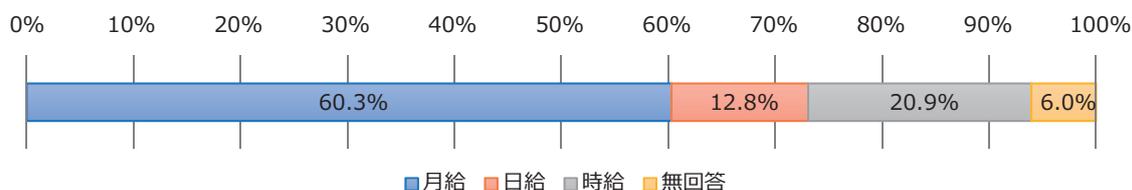


## 5 65歳を超えた社員の賃金

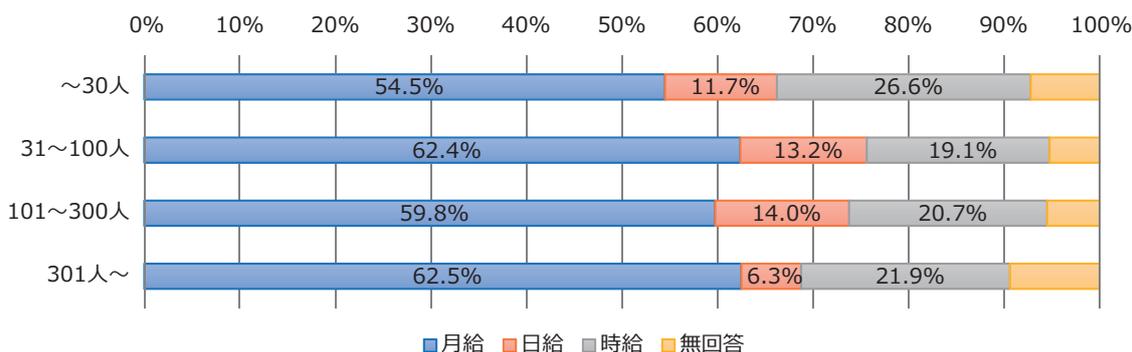
### ◆賃金の支払い形態

65歳を超えた社員の賃金の支払い形態についてたずねたところ、「月給」が60.3%、「時給」が20.9%、「日給」が12.8%でした（図表3-18）。業種別にみると、建設業等、医療福祉、卸売・小売で「月給」の割合が65%を超すなど高めとなっているほか、建設業等及び運輸業で「日給」の割合が他の業種に比べて高くなっていることがわかります（図表3-20）。

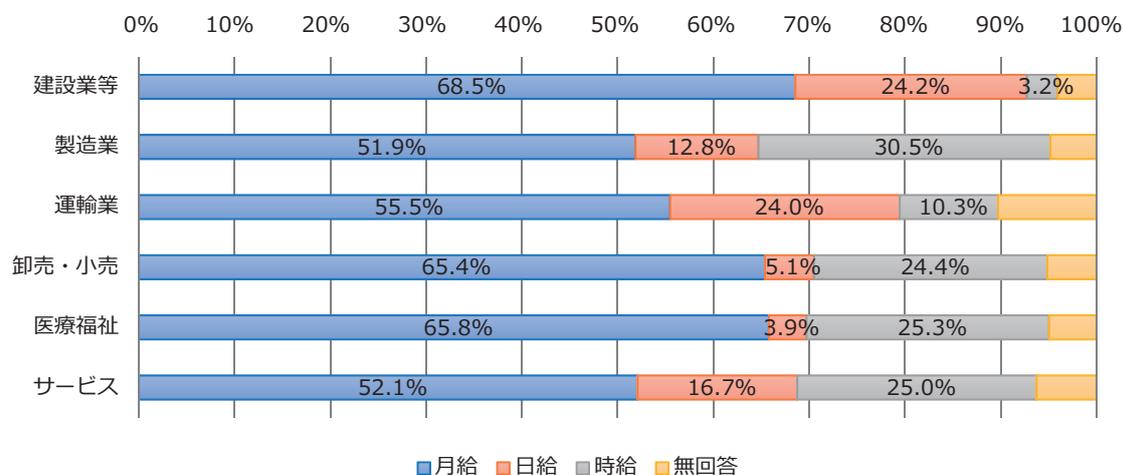
図表 3-18 賃金の支払い形態（単一回答） n=1,159



図表 3-19 賃金の支払い形態（規模別）（単一回答） n=1,144



図表 3-20 賃金の支払い形態（業種別）（単一回答） n=1,031



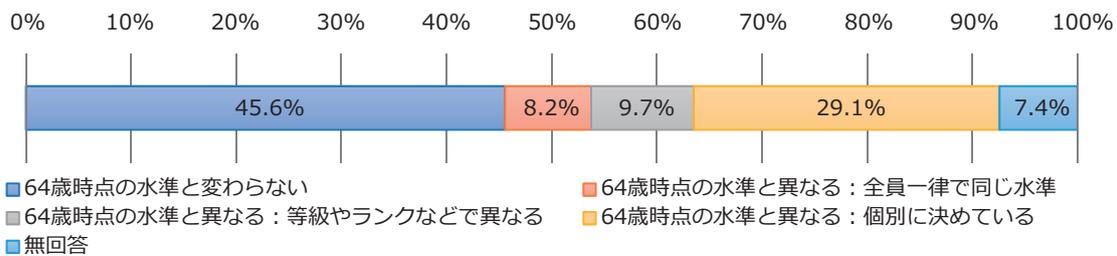
◆賃金の変化

65歳を超えた社員の賃金が64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、「64歳時点の水準と変わらない」が45.6%、「64歳時点の水準と異なる」が47.0%でした（図表3-21）。異なる場合の決め方については、「個別に決めている」が異なる場合全体の6割以上を占め、次いで、「等級やランクなどで異なる」、「全員一律で同じ水準」の順となっていました。

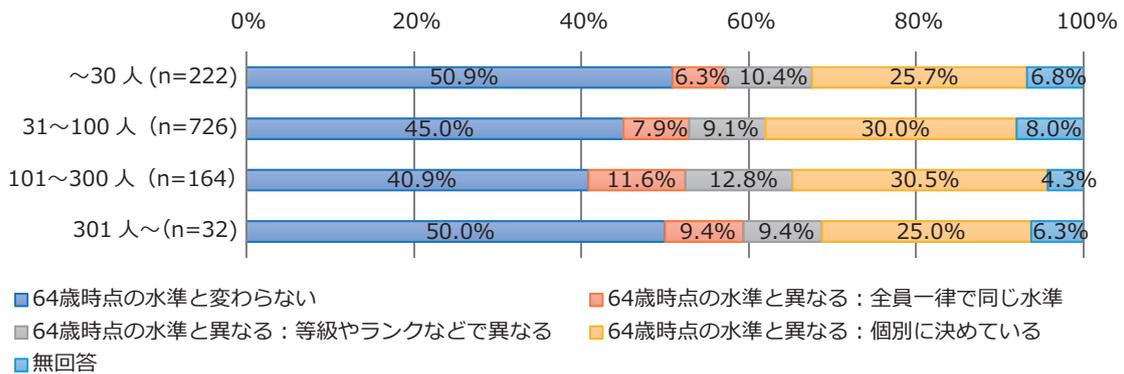
業種別には、運輸業で、「64歳時点の水準と変わらない」が56.2%と多くなっています（図表3-23）。

なお、本質問項目では64歳時点と65歳を超えた社員の賃金水準を比べていますが、解釈にあたっては、調査対象の半数以上が65歳以上定年の企業であることに留意が必要です。

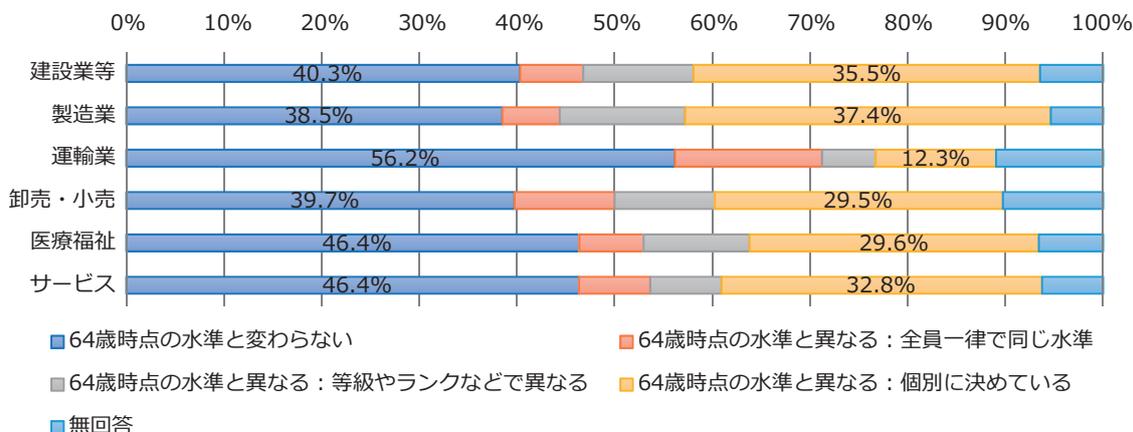
図表 3-21 65歳を超えた社員の賃金水準 n=1,159



図表 3-22 65歳を超えた社員の賃金水準（規模別） n=1,144



図表 3-23 65歳を超えた社員の賃金（業種別） n=1,031



◆具体的な賃金水準

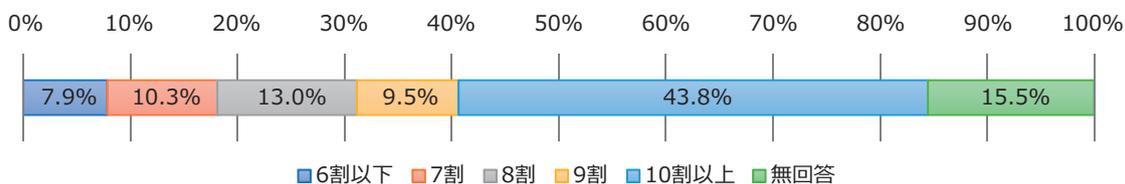
具体的な賃金水準はどうでしょうか。64歳時点の賃金水準（基本給・賞与）を10割とした場合の60歳代後半の社員の賃金水準は、「10割以上」が43.8%と、全体の4割強を占めています。「9割」の9.5%、「8割」の13.0%を加えれば、「64歳時点の賃金の8割以上」という企業が66.3%を占めます（図表3-24）。

業種別には、運輸業で、「10割以上」の割合が高くなっています（図表3-26）。

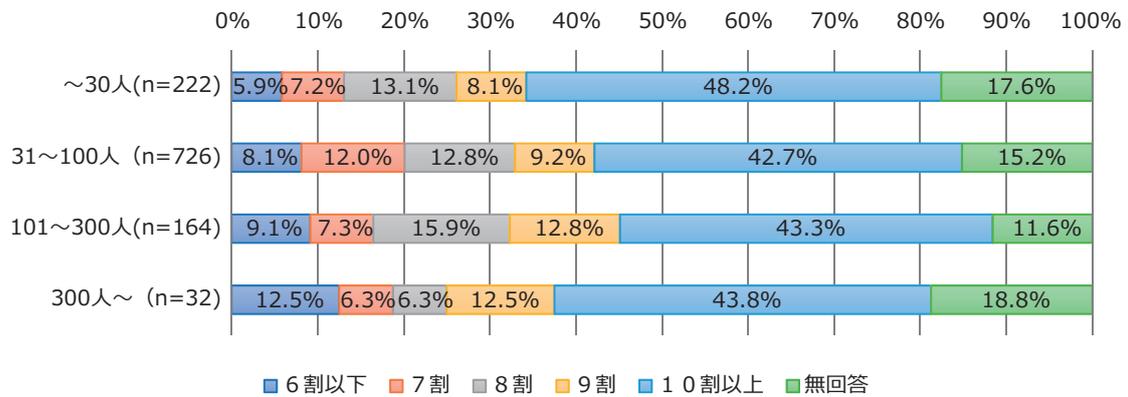
なお、本質問項目では64歳時点と60歳代後半の社員の賃金水準を比べていますが、解釈にあたっては、調査対象の半数以上が65歳以上定年の企業であることに留意が必要です。

「10割以上」を「10割」とみて加重平均すると、60歳代後半の賃金水準は64歳時点の88.4%となります。規模別にみると、30人以下の企業では90.4%、31～100人規模では87.8%、101～300人規模では88.3%、301人以上規模の企業では88.5%でした。業種別にみると、建設業等87.3%、製造業87.0%、運輸業91.4%、卸売・小売85.4%、医療・福祉88.9%、サービス87.9%と運輸業で高めとなっています。

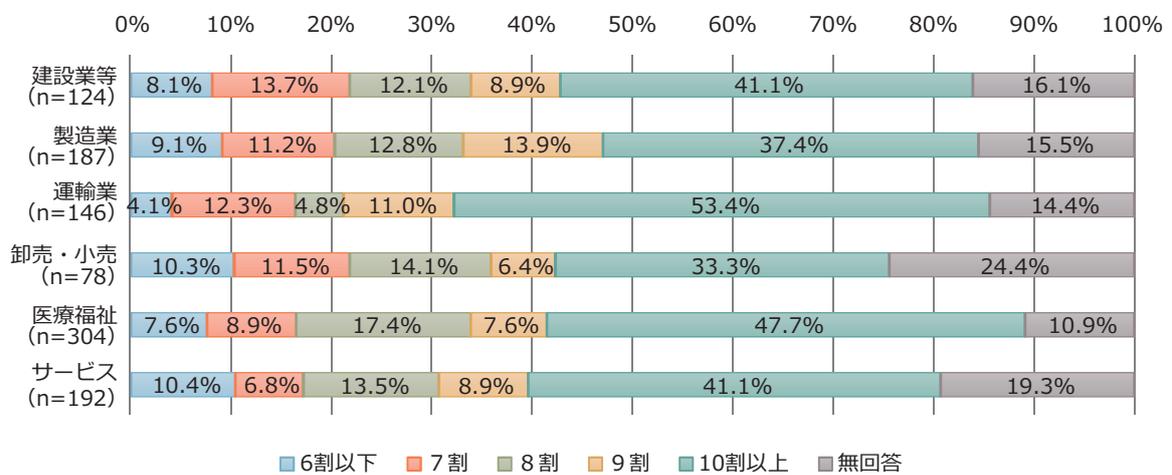
図表 3-24 60歳代後半の社員の賃金水準 n=1,159



図表 3-25 60 歳代後半の社員の賃金水準（規模別） n=1,144



図表3-26 60歳代後半の社員の賃金水準（業種別） n=1,031

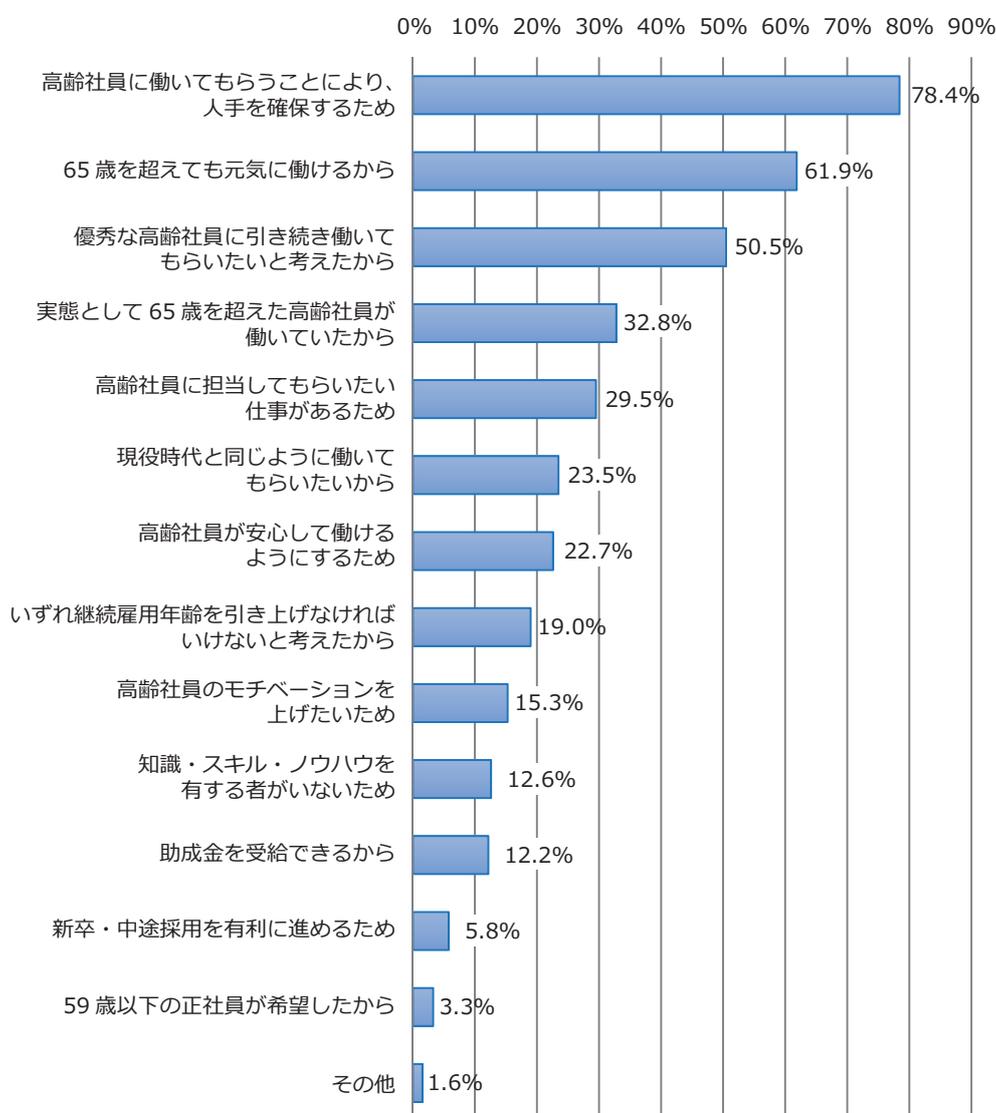


## 6 継続雇用の上限年齢を引き上げた理由

◆「人手の確保」が圧倒的に多く、「元気に働けるから」、「優秀な社員に働き続けてもらいたい」が続く

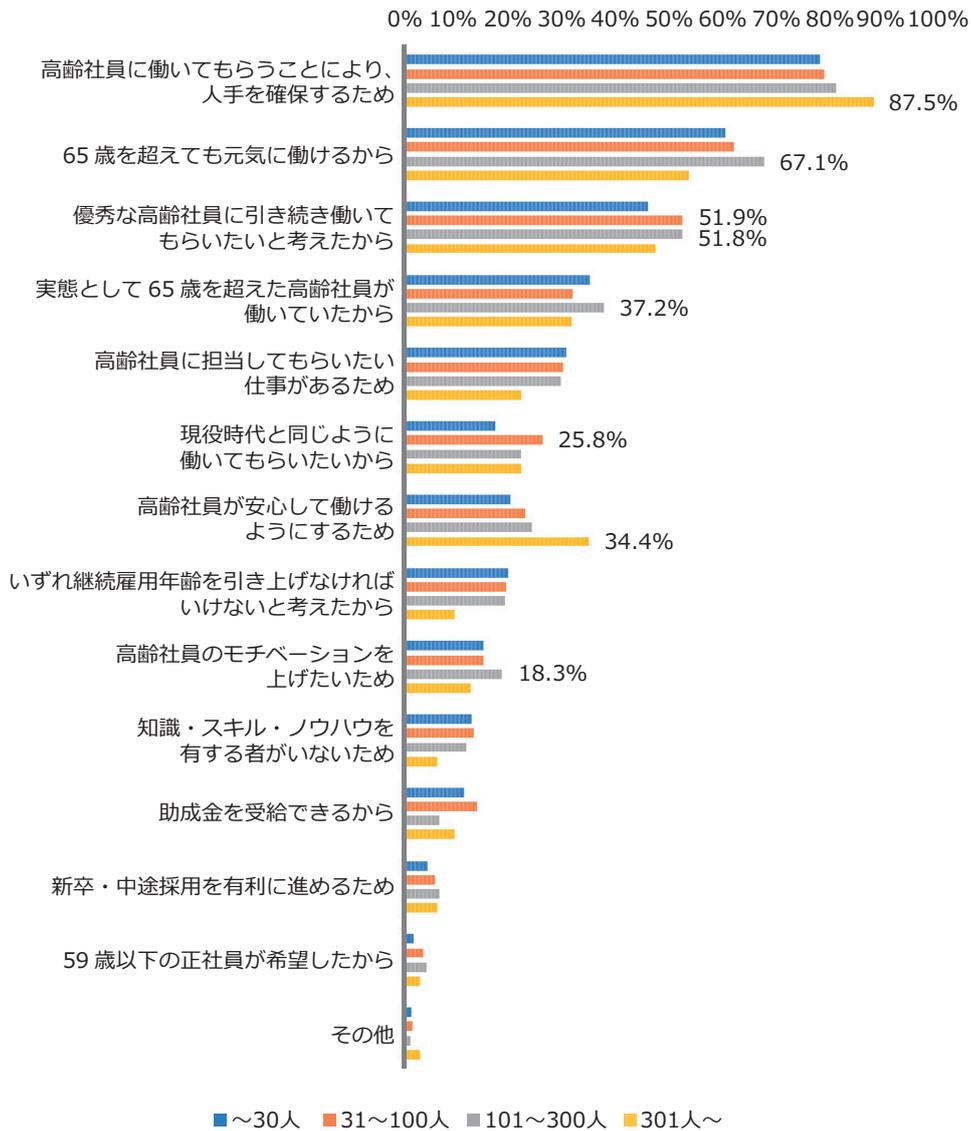
継続雇用の上限年齢を引き上げた理由については、「高齢社員に働いてもらうことにより、人手を確保するため」(78.4%)、「65歳を超えても元気に働けるから」(61.9%)、「優秀な高齢社員に引き続き働いてもらいたいと考えたから」(50.5%)と、半数を超える企業がこれら3つの理由を挙げています(図表3-27)。

図表3-27 継続雇用年齢を引き上げた理由(複数回答) n=1,159

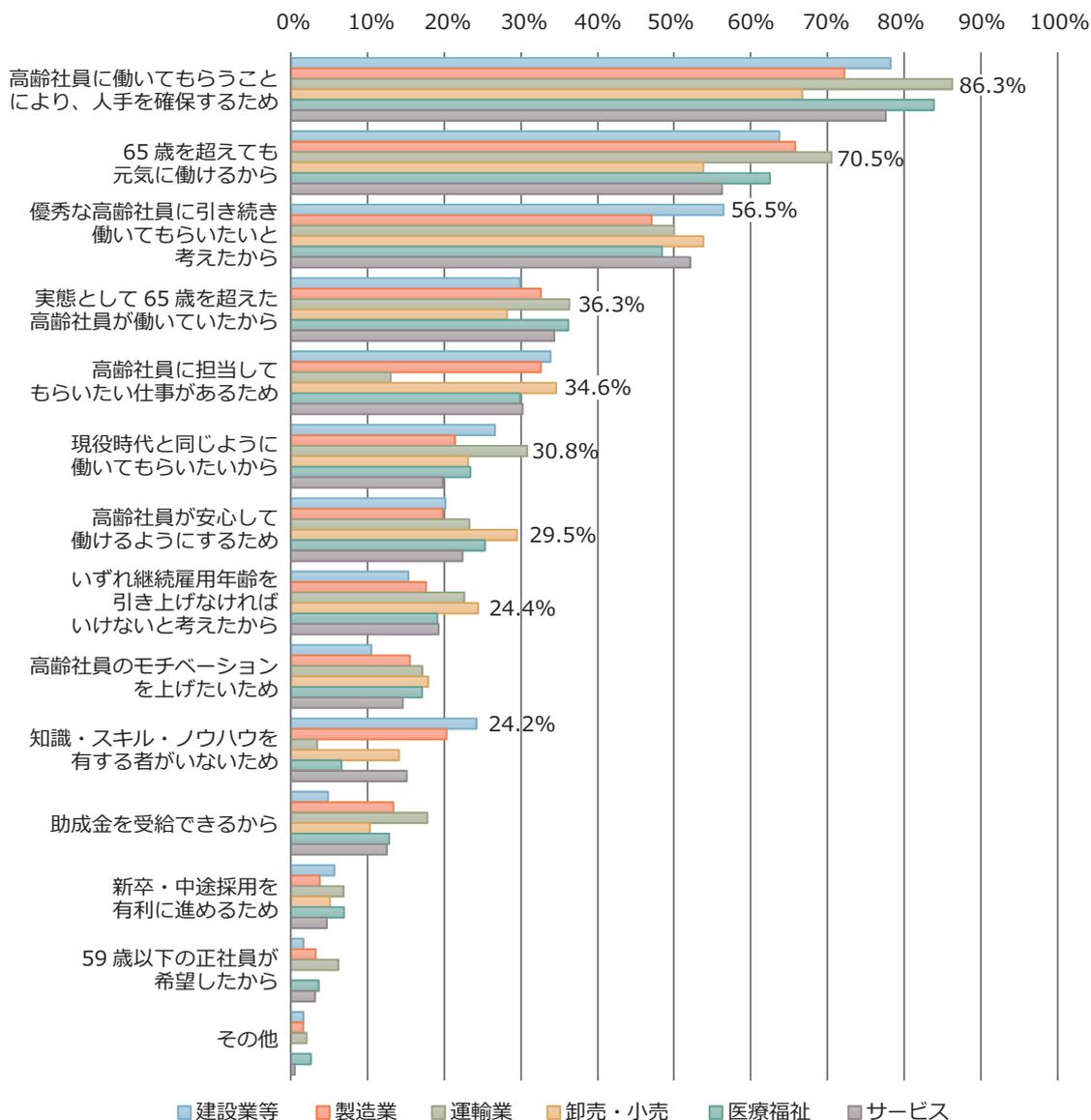


規模別にみるとどうでしょうか。規模の大きな企業において、「人材確保」の割合が高くなっています（図表3-28）。また、業種別に継続雇用の上限年齢を引き上げた理由をみると、運輸業において、「高齢社員に働いてもらうことにより、人手を確保するため」、「65歳を超えても元気に働けるから」などが高くなっています（図表3-29）。

図表 3-28 継続雇用年齢を引き上げた理由（複数回答） n=1,144



図表 3-29 継続雇用延長を実施した理由（業種別）（複数回答） n=1,031



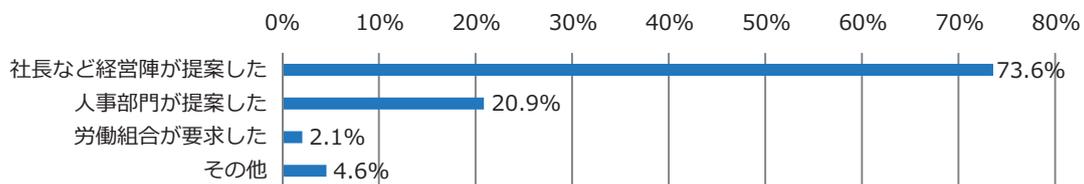
## 7 継続雇用延長の進め方

次に、どのように継続雇用延長を進めたかについて、見てみましょう。

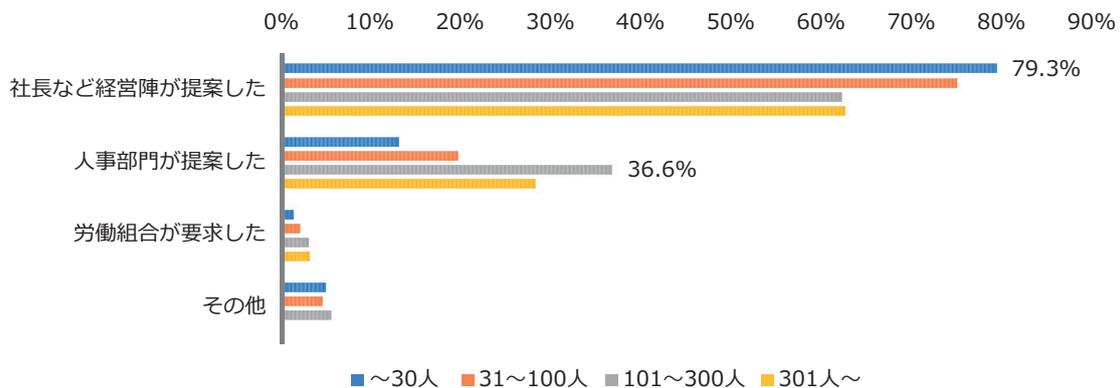
### ◆提案者：経営陣が圧倒的に多い

継続雇用延長を提案した者については、「社長など経営陣」が73.6%と圧倒的に多く、次いで「人事部門」が20.9%となっています（図表3-30）。規模別にみると、全体としては、一定以上の規模の企業の方が、人事部門が提案した割合が高めとなっていることが読み取れます（図表3-31）。

図表 3-30 継続雇用延長の提案者（複数回答） n=1,159

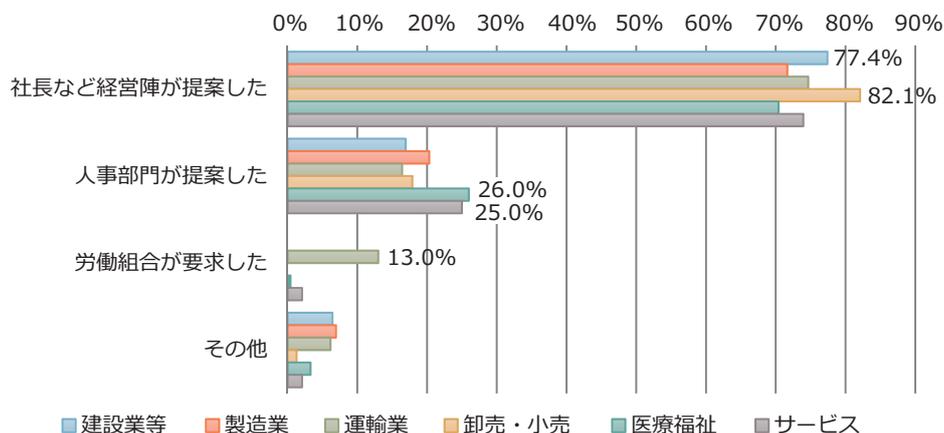


図表 3-31 継続雇用延長の提案者（規模別）（複数回答） n=1,144



業種別には、運輸業において、他の業種に比べ、「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3-32）。

図表 3-32 定年引上げの提案者（業種別）（複数回答） n=1,031

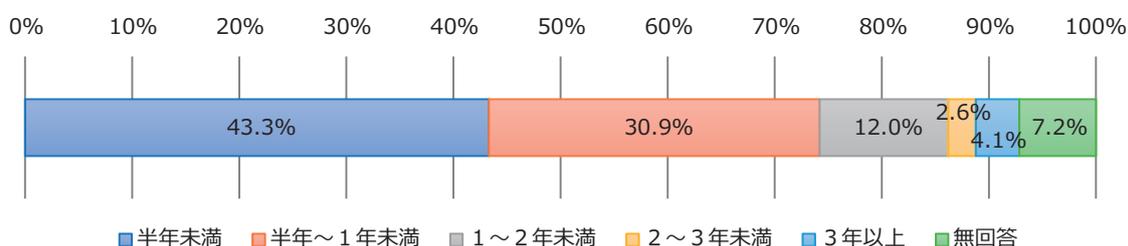


◆ 検討開始後実現までの期間：7割強が1年以内に実現

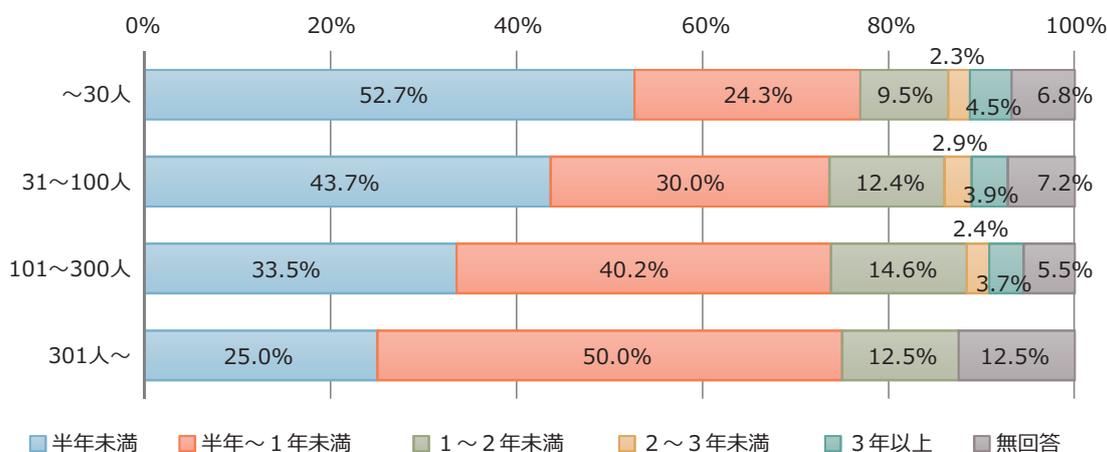
継続雇用延長に向けて検討を開始してから、実際に継続雇用の上限年齢を引き上げるまでの期間についてたずねました。

それによると、「半年未満」が43.3%、「半年～1年未満」が30.9%、「1～2年未満」が12.0%の順となっています（図表3-33）。規模別にみると、規模が大きくなるに従って、実現まで時間がかかるようになっていきます。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、継続雇用延長に向けて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3-34）。

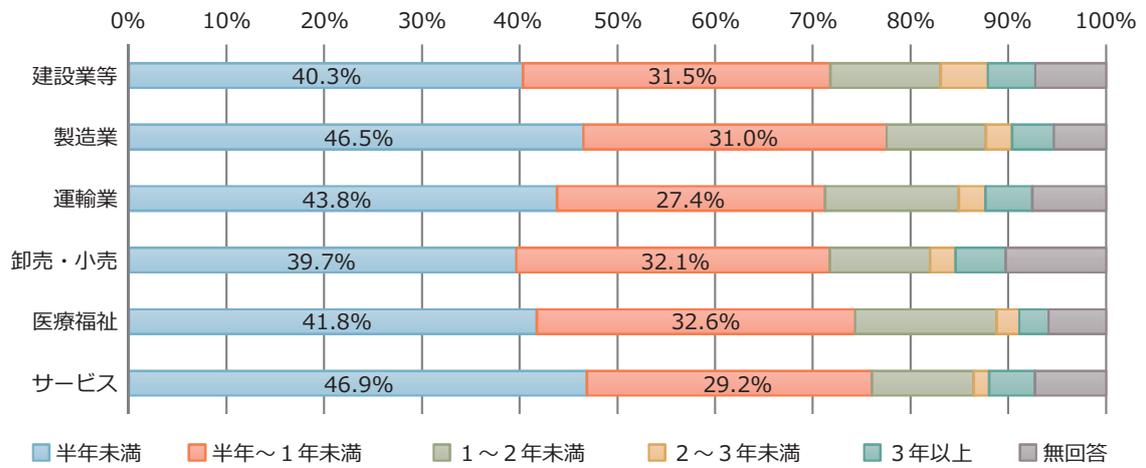
図表 3-33 検討開始から実現までの期間 n=1,159



図表 3-34 検討開始から実現までの期間（規模別） n=1,144



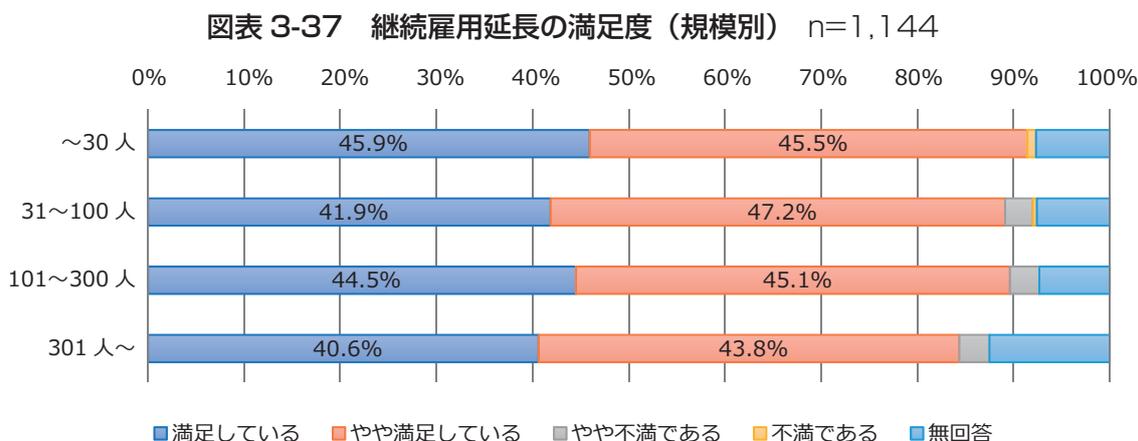
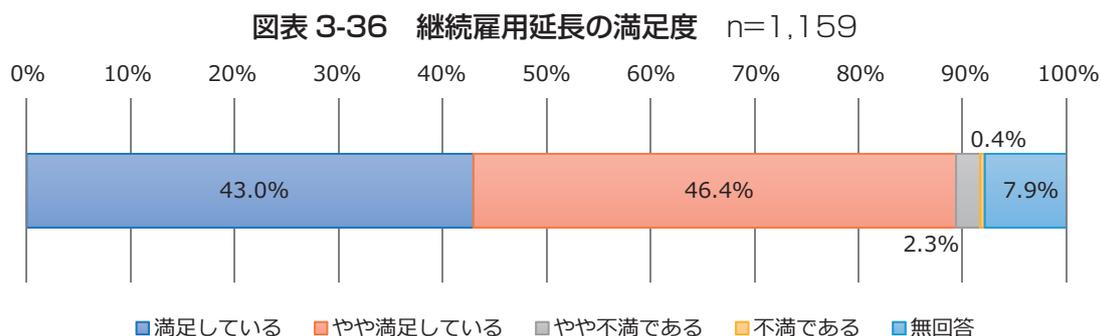
図表 3-35 検討開始から実現までの期間（業種別） n=1,031



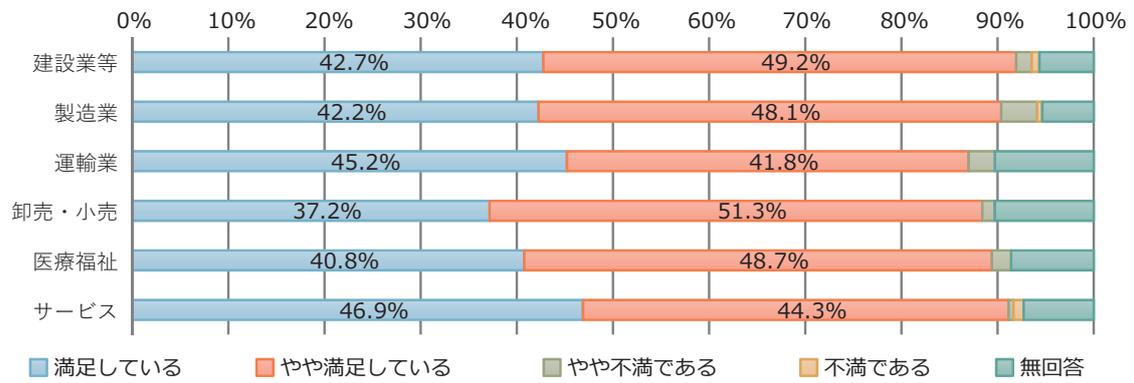
## 8 継続雇用延長の効果

### ◆満足度：89.4%が満足

継続雇用延長を行ったことに満足しているかどうか聞いたところ、「満足している」が43.0%、「やや満足している」が46.4%で、合わせて89.4%の企業が「満足している」または「やや満足している」と答えています（図表3-36）。規模、業種にかかわらず、満足度は高くなっています（図表3-37、3-38）。



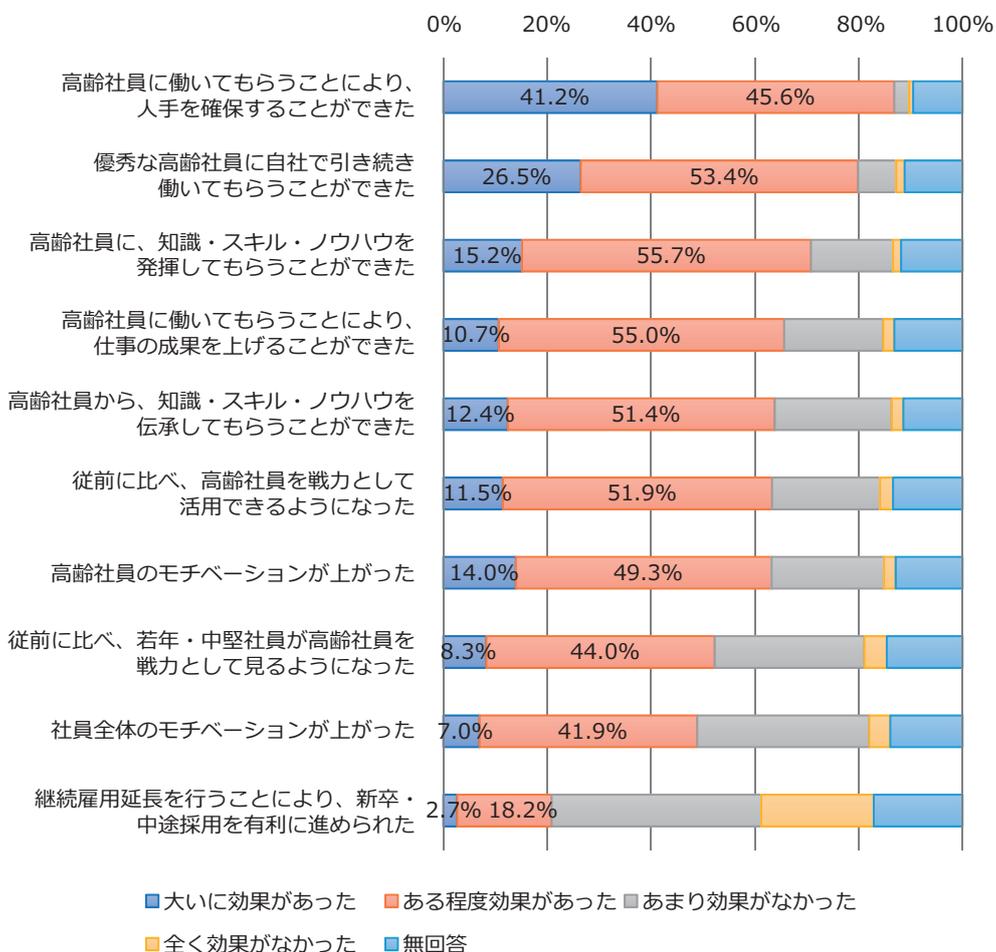
図表 3-38 継続雇用の上限年齢引上げ企業の満足度（業種別） n=1,031



◆継続雇用の上限年齢を引き上げた効果は、「人手を確保することができた」、「優秀な社員に働いてもらうことができた」、「知識・スキルを発揮してもらうことができた」など具体的にどのような効果があったか聞いたところ、「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」、「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」の順となっています（図表3-39）。

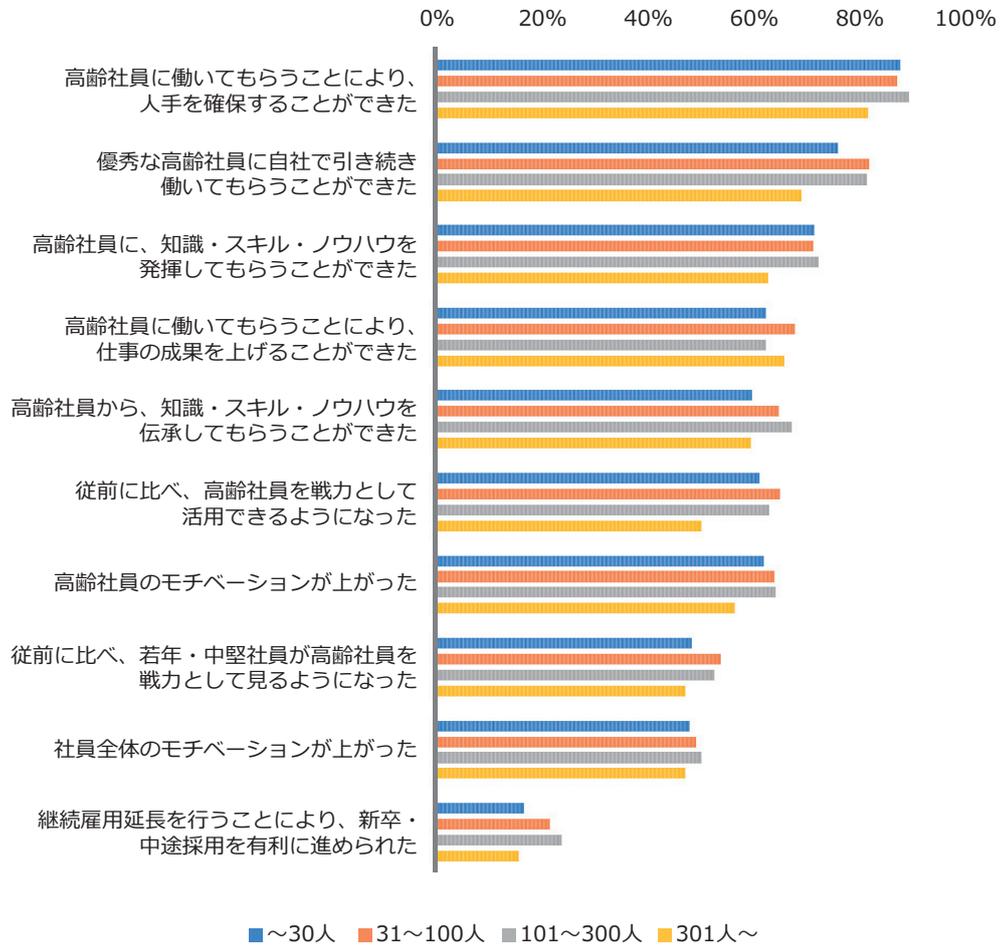
効果については、自由記述欄も設けました。「引き上げ後間もないのでわからない」、「まだ該当者がいないのでわからない」といった記述のほか、「安心して働いてもらえるようになった」、「対外的アピールになった」、「定年を迎えた他業種からの入社希望が多くなった」などの記載がありました。

図表 3-39 継続雇用延長の効果 n=1,159



規模別にみると、わずかではありますが、総じて、30人以下の企業よりも、31～100人規模、101～300人規模の企業において、効果が高めになっています（図表3-40）。

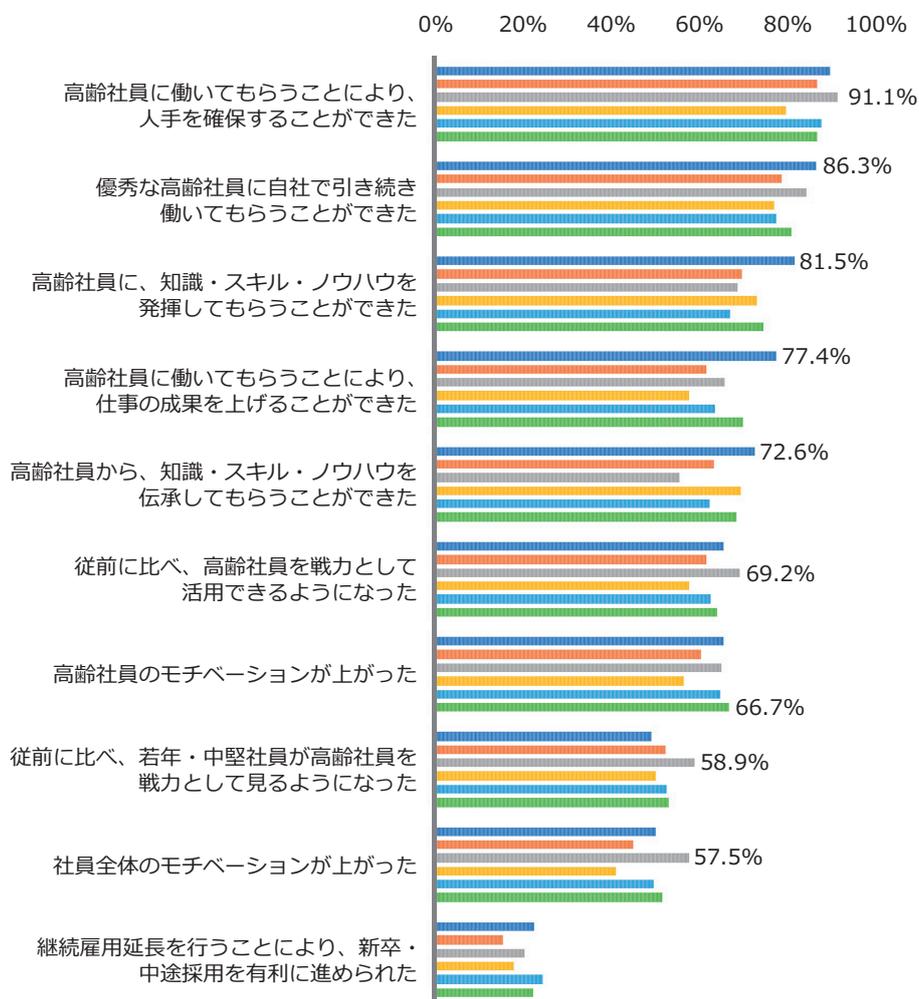
図表 3-40 継続雇用延長の効果（規模別） n=1,144



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、サービス、運輸業で、効果が高くなっています（図表3-41）。

図表 3-41 継続雇用延長の効果（業種別） n=1,031



注：「大いに効果があった」と「ある程度効果があった」の合計

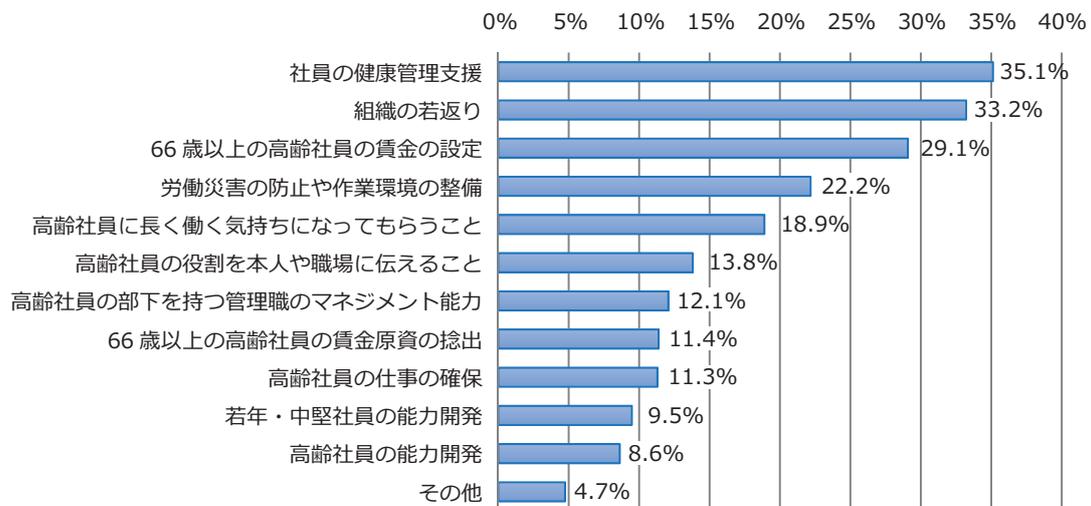
## 9 継続雇用延長にあたっての課題は何だったか？

### ◆継続雇用延長にあたっての課題：健康管理、組織の若返り、賃金の設定が三大課題

継続雇用の上限年齢を引き上げた企業を対象に、引上げ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、「社員の健康管理支援」(35.1%)、「組織の若返り」(33.2%)、「66歳以上の高齢社員の賃金の設定」(29.1%)の順となっており、「労働災害の防止や作業環境の整備」(22.2%)、「高齢社員に長く働く気持ちになってもらうこと」(18.9%)がそれに続きます(図表3-42)。

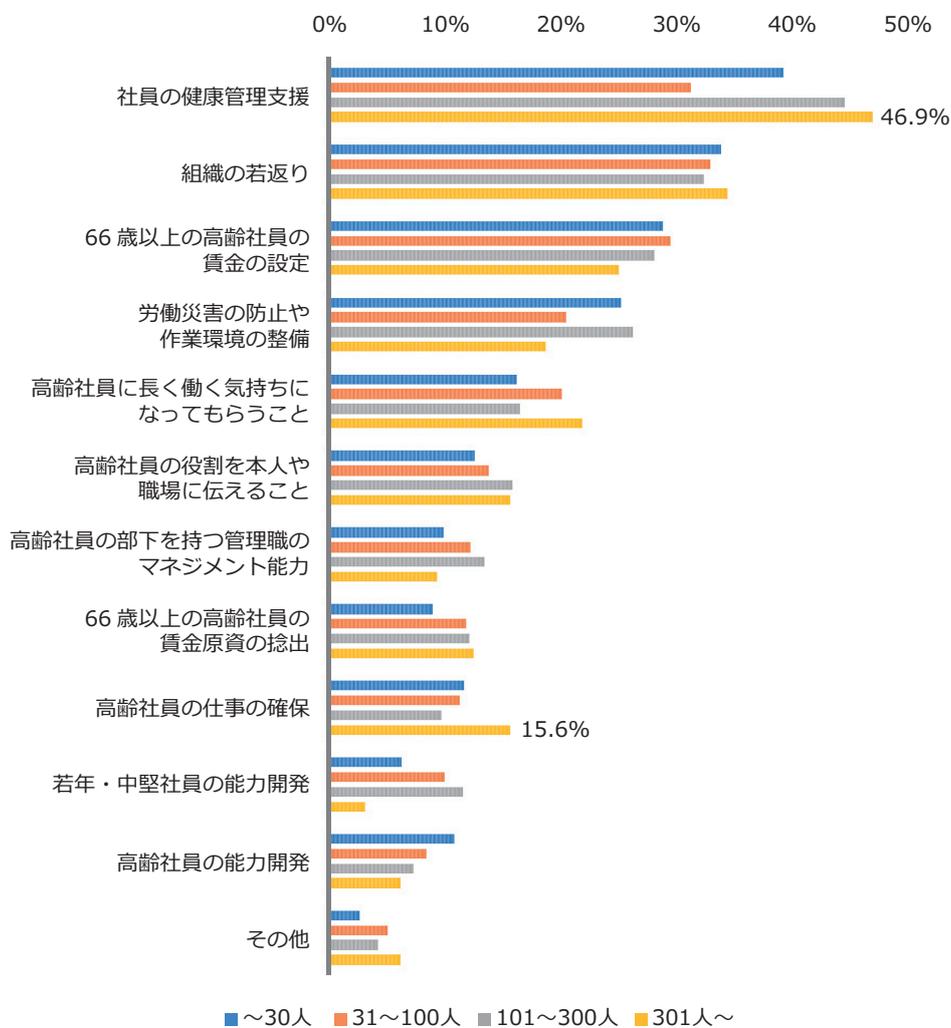
課題については、自由記述欄も設けました。ここに挙げた項目以外にも、何か課題があったのではないかと考えたのですが、自由記述欄をみてみたところ、最も多く記載されていたのは、「なし」、「特になし」、「ありません」など、課題はなかったというものでした。52件あった自由記述のうち、41件が課題はなかったという記述でした。次に多かったのは、健康・体力関係(5件)で、あとは、退職のタイミング、後継者の確保、該当者がまだいないのでわからない、などでした。

図表 3-42 継続雇用延長にあたっての課題(複数回答) n=1,159



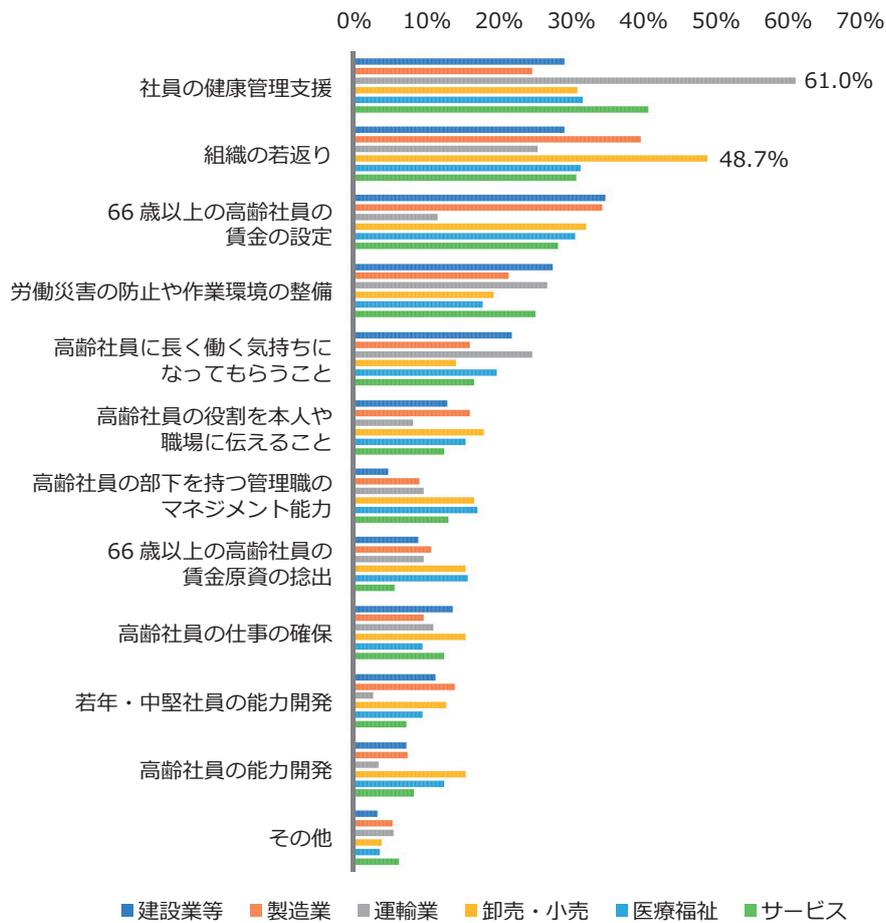
規模別には、大きな企業で、「社員の健康管理支援」が課題だったという企業の割合が高くなっています（図表3-43）。

図表 3-43 継続雇用延長にあたっての課題（規模別） n=1,144



業種別には、他の業種に比べ、運輸業において、健康管理支援が課題であるとする企業の割合が突出して高い一方、賃金の設定や高齢社員の役割について課題だとする企業の割合は低くなっていることが目立ちます。運転するという仕事自体は変わらないことや、距離や時間など、仕事の質を測りやすいことを反映しているものと解釈できそうです。また、卸売・小売の現場において、組織の若返りが課題だという企業の割合が他に比べて高くなっています（図表3-44）。

図表 3-44 継続雇用延長にあたっての課題（業種別） n=1,031



## 10 継続雇用延長後の課題は？

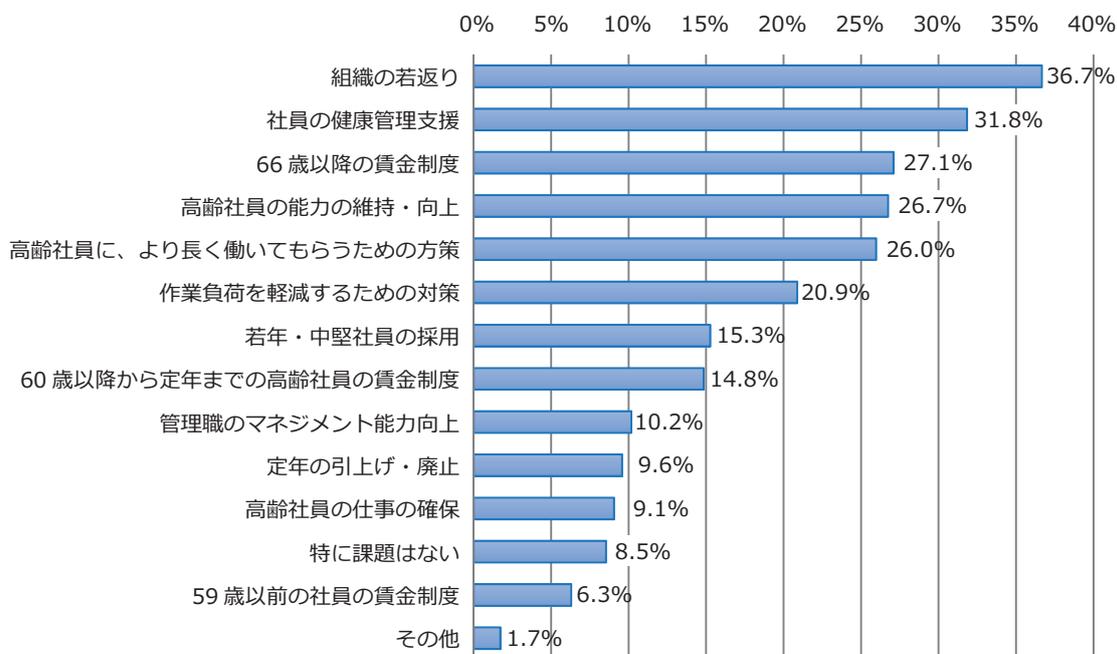
### ◆継続雇用延長後の課題

継続雇用の上限年齢を引き上げた後の課題はどうでしょうか。

継続雇用延長後の課題についてたずねたところ、「組織の若返り」が36.7%、「社員の健康管理支援」が31.8%、「66歳以降の賃金制度」が27.1%、「高齢社員の能力の維持・向上」が26.7%、「高齢社員に、より長く働いてもらうための方策」が26.0%といった順でした（図表3-45）。

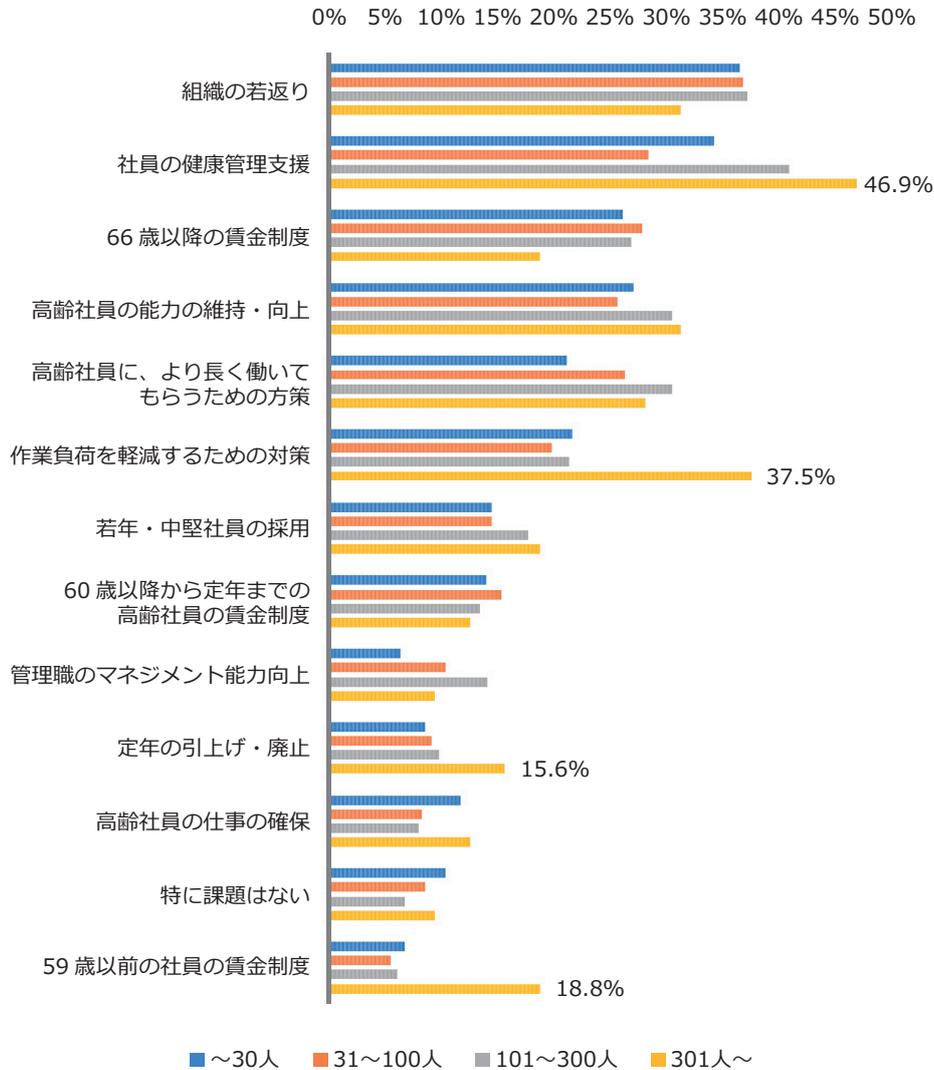
組織の若返りと健康管理支援が大きな課題であること、さらに、賃金や能力の維持・向上や高齢社員に長くしっかり働いてもらうための方策などが今後の課題であることが読み取れます。

図表 3-45 継続雇用延長後の課題 n=1,159



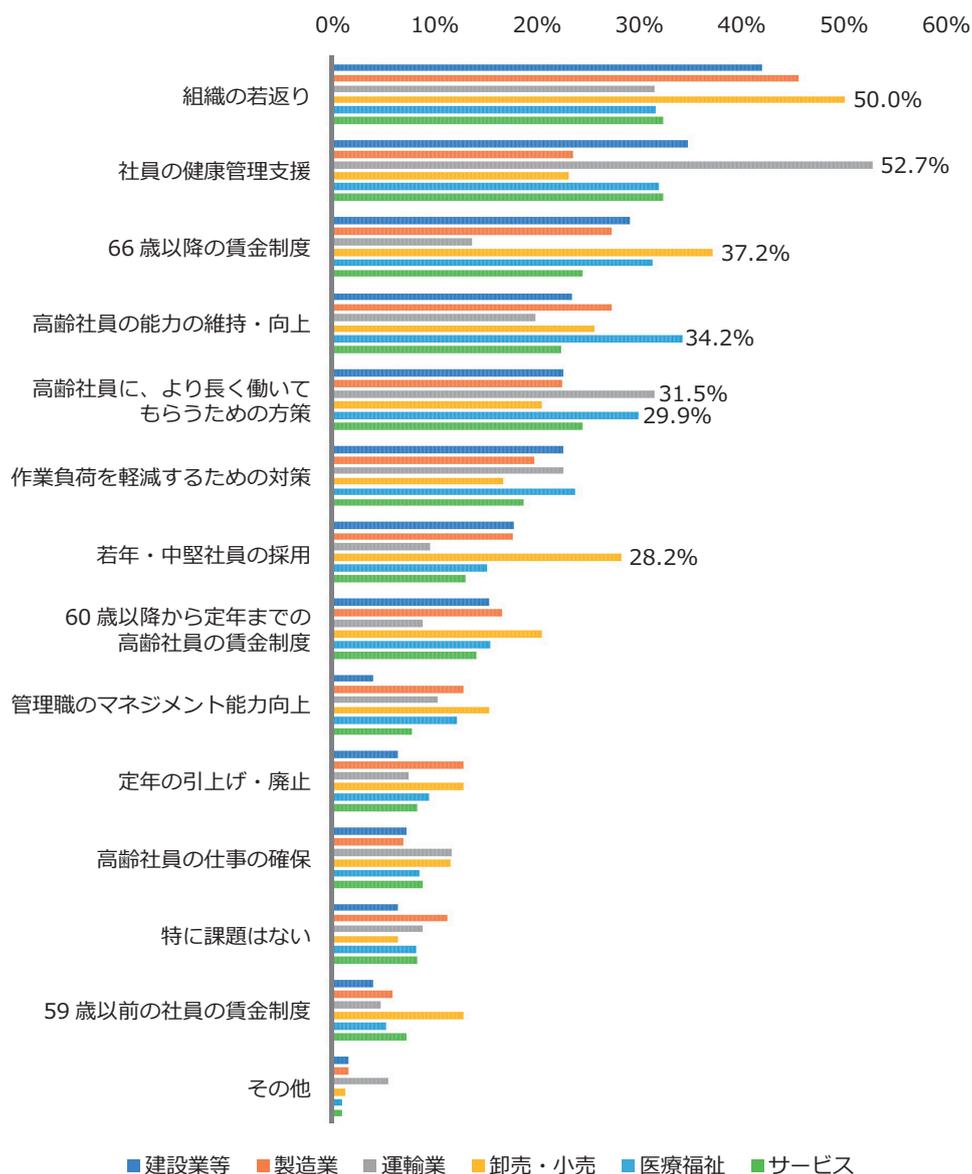
規模別には、大きな企業において、健康管理支援や作業負荷軽減を今後の課題としてあげている企業が多いことが目立ちます。また、規模が大きい企業の方が、より慎重なのか、全体として、今後の課題として挙げているものが多くなっています（図表3-46）。

図表 3-46 継続雇用延長後の課題（規模別） n=1,144



業種別には、他の業種に比べ、運輸業で「社員の健康管理支援」や「高齢社員に、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「66歳以降の賃金制度」、「若年・中堅社員の採用」が課題であること、医療福祉で「高齢社員の能力の維持・向上」や「作業負荷を軽減するための対策」などが課題であることなどを読み取ることができます（図表3-47）。

図表 3-47 継続雇用延長後の課題（業種別） n=1,031



## コラム：継続雇用延長と定年延長を科学する



17ページで見たように、継続雇用延長を実施した企業1,159社のうち、約6割にあたる736社では、2010年から2017年の間に、継続雇用延長、定年延長の両方を実施していました。

これら企業のうち、引上げ実施年の記載があった658社について調べてみたところ、図表4-1のとおりでした。65歳以上への定年延長と65歳を超える継続雇用延長を同時に実施した企業（同時型）が564社と最も多く、定年延長後に継続雇用延長を実施した企業（定年延長先行型）は68社、継続雇用延長後に定年延長を実施した企業（継続雇用延長先行型）は26社ありま

した<sup>6</sup>。いずれかを延長してからもう一方を延長するまでの年数は、定年延長先行型では2.6年、継続雇用延長先行型では4.0年でした。

両方を実施した736社は、両方を実施しているくらいですから、高齢者雇用に特に熱心な企業です。また、継続雇用延長のみを実施した372社についても、法を上回る取り組みを行った企業ですので高齢者雇用に熱心です。これから、これらの企業のデータを用いて、いくつかの分析を行います。高齢者雇用に熱心な企業のデータであるという点については、注意が必要です。

図表 4-1 継続雇用延長等の実施状況

継続雇用延長等の実施状況	企業数	継続雇用延長企業全体に占める割合	両方実施企業に占める割合
定年延長、継続雇用延長の両方を実施	736	63.5%	100.0%
うち同時型 (定年延長、継続雇用延長を同時実施)	564	48.7%	76.6%
うち定年延長先行型 (定年延長後に継続雇用延長)	68	5.9%	9.2%
うち継続雇用延長先行型 (継続雇用延長後に定年延長)	26	2.2%	3.5%
うち実施時期不明	78	6.7%	10.6%
継続雇用延長のみを実施	372	32.1%	—
無回答	51	4.4%	—
計	1,159	100.0%	—

<sup>6</sup> 「65歳を超える継続雇用延長」には、希望者全員を対象とした制度のほか、一定の基準を満たす者を対象とする継続雇用制度を含む。例えば、「65歳定年の導入と同時に一定の基準を満たす者については70歳まで雇用することとした」などの場合は「同時型」、「65歳定年導入後、その後の雇用が課題となり、継続雇用延長を行った」などの場合は「定年延長先行型」、「健康であれば66歳以降も働けるように継続雇用制度を整備したのちに、定年延長した」などの場合は「継続雇用延長先行型」に該当する。

## ①定年延長、継続雇用延長の両方実施企業と、継続雇用延長のみ実施企業は、どちらが満足しているか

▶継続雇用延長への満足度は、継続雇用延長のみ実施企業>両方実施企業。  
ただし、両方実施企業をみると、定年延長への満足度>継続雇用延長への満足度。

継続雇用延長への満足度をみると、継続雇用延長のみ実施企業では、「満足している」が50.3%、「やや満足している」が40.6%で、合わせて90.9%の企業が満足していると答えています。これに対し、定年延長、継続雇用延長の両方実施企業では、「満足している」が38.9%、「やや満足している」が50.0%で、合わせて88.9%の企業が満足しています（図表4-2）。

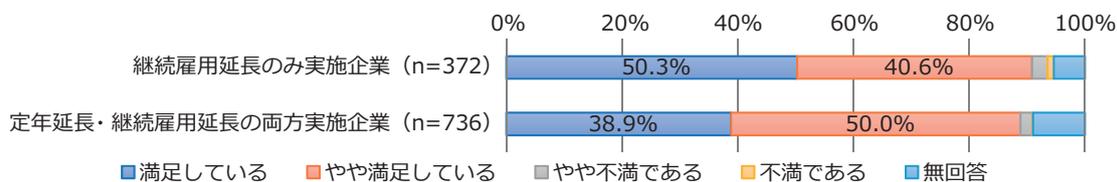
どちらも満足しているように見えますが、内容をみると、継続雇用延長のみ実施企業では「満足している」が半数以上を占めるのに対し、両方実施企業では「やや満足している」が半数を占めており、少しトーンが違うようです。統計的にみても、この2グループにおける「満足している」、「やや満足している」の回答結果には有意な差があります（ $p<0.01$ ）。継続雇用延長のみを実施する方が、両方実施するよりも満足度が高いということなのでしょう。気になるので、さらに、両方実施企業について、定年延長への満足度と継続雇用延長への満

足度を比べてみたところ、図表4-3のとおりでした。

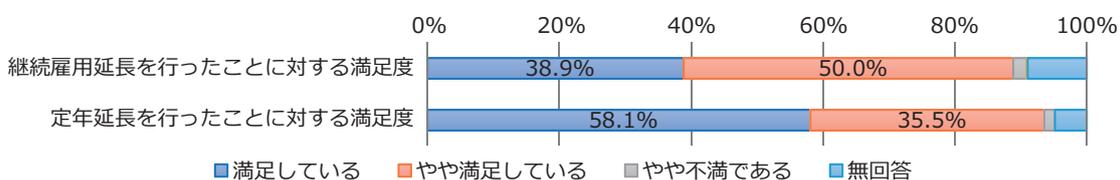
この結果をみると、定年延長を行ったことについては、「満足している」が58.1%、「やや満足している」が35.5%で、合わせて93.6%の企業が満足していると答えています。これに対して、継続雇用延長に対しては、先ほどみたように、「満足している」が38.9%、「やや満足している」が50.0%、合わせて88.9%です。また、「満足している」を4点、「やや満足している」を3点、「やや不満である」を2点、「不満である」を1点として、平均スコアを出したところ、定年延長の方は3.59、継続雇用延長の方は3.40となりました。平均スコアの差については有意差があります（ $p<0.01$ ）。

このように、継続雇用延長よりも定年延長の方が満足度が有意に高くなっています。定年延長の方が継続雇用延長よりもさらに良かったために、このような結果となったと考えられるのではないのでしょうか。

図表4-2 継続雇用延長への満足度



図表4-3 両方延長企業における延長したことへの満足度 n=736



## ② 継続雇用延長のみ実施企業と、定年延長、継続雇用延長の両方実施企業の違いは何か

▶ 継続雇用延長のみ実施企業と両方実施企業について、実施した理由をみると、前者では実態追認的な項目が多いのに対し、後者では抜本的に状況を改善するような項目が多い。

継続雇用延長のみ実施企業と、定年延長、継続雇用延長の両方実施企業は、どちらも法を上回る取り組みを実施していますが、これらの企業の間には何か差はあるのでしょうか？

従業員規模、中高年比率、経営状況、人手不足状況など、ひとつおき、属性を調べてみましたが、特に差がないようでした。

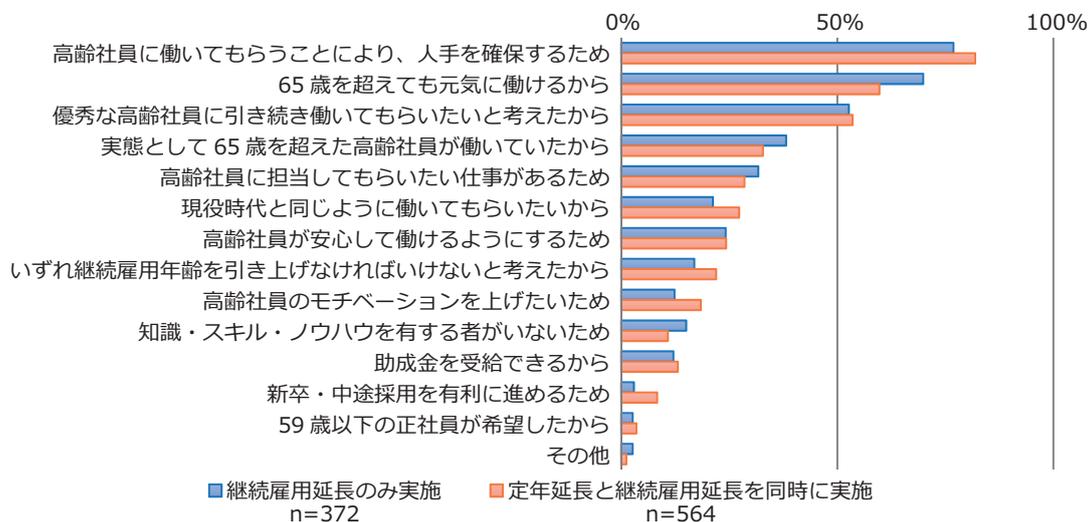
継続雇用延長を実施することとした理由についてはどうでしょうか。定年延長も併せて行う場合と、継続雇用延長のみを行う場合とでは、違いがあるかもしれません。

さっそく比べてみることにしましたが、「両方実施企業」には、「同時型」のほか、「定年延長先行型」、「継続雇用延長先行型」も含まれます。継続雇用延長を実施する理由について比べやすいよう、ここでは、両方実施企業のうち「同時型」の企業と、継続雇用延長のみ実施企業について比べてみました。

分析結果については、図表 4-4 のとおりですが、継続雇用延長のみ企業の方が

有意に高かったのは、「65歳を超えても元気に働けるから」(p<0.01)、「知識・スキル・ノウハウを有する者がいないため」(p<0.05)、「実態として65歳を超えた高齢社員が働いていたから」(p<0.1)の3項目でした。逆に、同時型の企業の方が有意に高かったのは、「高齢社員のモチベーションを上げたいため」(p<0.01)、「新卒・中途採用を有利に進めるため」(p<0.01)、「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」(p<0.05)、「現役時代と同じように働いてもらいたいから」(p<0.05)、「いずれ継続雇用年齢を引き上げなければいけないと考えたから」(p<0.05)の5項目でした。継続雇用延長のみ企業の場合は、実態を追認するような項目が多く、取り組みやすさを感じる一方、同時型の場合は、それまでの状態を改善しようといった意味合いの項目が多いように感じませんか？

図表 4-4 継続雇用延長した理由（継続雇用延長のみ企業と両方同時延長企業）



### ③定年延長と継続雇用延長とでは、どちらの方が効果が大きいのか

▶定年延長の方が継続雇用延長よりも、ほとんどの項目において効果が大きい。

定年延長と継続雇用延長について、コラム①では実施後の満足度について、コラム②では実施した理由について比べました。コラム③では効果について比べてみましょう。

定年延長と継続雇用延長とでは、聞き方が多少異なるところもありますが、効果に関して、ほぼ同じことをたずねています。そこで、定年延長効果と継続雇用延長効果を点数化し、分析しました。

具体的には、定年延長、継続雇用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（継続雇用延長を行うことにより、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（高齢社員に働いてもらうことにより、仕事の成果を上げることができた）」
- ・「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」
- ・「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、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」

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（最大40点～最小10点）。定年延長や継続雇用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4-5は、定年延長、継続雇用延長の両方を実施した企業について、それぞれの効果ポイントの平均を示したものです。定年延長の方が1.14高くなっています。同一企業において定年延長の効果ポイントと継続雇用延長の効果ポイントに差があるかどうかについてt検定を行ったところ有意差が見られました（ $t=10.882$ ,  $df=546$ ,  $p<0.01$ ）。

さらに、効果の項目ごとに分析を行ったところ、図表4-6のとおりとなりました。

図表4-5 定年延長、継続雇用延長の両方を実施した企業における効果ポイント（n=547）

	効果ポイント（平均）
定年延長の効果ポイント	28.96
継続雇用延長の効果ポイント	27.82

※ 定年延長、継続雇用延長の両方を実施した企業のうち、効果に係る設問に漏れなく回答した企業

図表4-6 定年延長、継続雇用延長の両方を実施した企業における項目ごとの効果ポイント  
(n=547)

項 目	a 定 年 延 長 の 効 果 ポ イ ン ト	b 継 続 雇 用 延 長 の 効 果 ポ イ ン ト	差 (a-b)	t	df	有 意 水 準
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	3.39	3.35	0.04	2.180	546	p<0.05
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（継 続雇用延長を行うことにより、新卒・ 中途採用を有利に進められた）	2.12	2.07	0.05	2.266	546	p<0.05
高齢社員に働いてもらうことにより、 生産性が向上した（高齢社員に働いて もらうことにより、仕事の成果を上げ ることができた）	2.78	2.78	0.00	-0.760	546	有意差 なし
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	2.97	2.88	0.09	4.382	546	p<0.01
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	2.88	2.80	0.08	4.082	546	p<0.01
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	3.25	3.13	0.12	5.383	546	p<0.01
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、 高齢社員を戦力として活用できるよう になった）	3.15	2.81	0.34	13.111	546	p<0.01
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	2.80	2.59	0.21	8.232	546	p<0.01
高齢社員のモチベーションが上がった	2.95	2.84	0.11	4.446	546	p<0.01
社員全体のモチベーションが上がった	2.68	2.58	0.10	4.720	546	p<0.01

※ 定年延長、継続雇用延長の両方を実施した企業のうち、効果に係る設問に漏れなく回答した企業を対象とした  
※ 一部項目について、2種類の記載があるが、前者は定年延長に係る効果に関する項目、後者（カッコ内）は継続雇用延長に係る効果に関する項目である。「生産性を向上させること」の方が、「仕事の成果を上げること」よりも高いレベルの効果を想定している。また、「遠慮せずに戦力として活用」の方が、「従前に比べ戦力として活用」よりも高いレベルの効果を想定している。このため、解釈にあたっては留意が必要である。

これを見ると、「高齢社員に働いてもらうことにより、生産性が向上した（高齢社員に働いてもらうことにより、仕事の成果を上げることができた）」を除く全項目において、定年延長の効果ポイントが有意に高くなっています。特に、戦力としてどうかに関わる項目（「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、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」において、差が大きくなっています。

これらの結果からは、65歳を超える継続雇用延長を行うだけでも大いに効果はあるが、高齢社員をより戦力化したいのであれば、その土台となる65歳以上への定年延長を行う方がさらに効果が大きくなる、と言えそうです。

これらのマニュアルは、  
定年引上げ、継続雇用延長などの企業の取組みの支援、働き方を  
検討する企業の「困った」（課題解決）に役立ちます。



## 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。

「定年延長のあれこれ」  
を知りたい人は「コチラ」♪



### 「定年延長、本当のところ」 制度改善シリーズ1

65歳以上に定年年齢を上げた企業を対象とした質問紙調査の結果を小冊子にまとめています。定年延長を行った企業の属性（規模や業種）、制度改定の背景や検討過程、60歳以降の人事管理の概要（期待役割、賃金水準）、制度改定の効果を紹介しています。さらに、制度改定の効果が高い企業の特徴等の分析結果も掲載しています。

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
- など



## 相談・援助内容

### 相談・助言サービス

無料

高齢者の活用に必要な環境の整備に関する専門的かつ具体的な相談・助言を行います。

- 賃金・退職金制度の整備に関すること
- 職場改善・職場構築に関すること
- 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
- 具体的な課題解決策の提案
- 制度見直しの特長を見える化
- 制度整備に必要な規程等の提供

### 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をします。

◆ 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？  
他の会社がどういった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欲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るべきかわからないのでは？

### 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同時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、プランナーからの高賃を賃付対象を押し付けたため、賃金を払いたくなく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

- 在職老齢年金が無くなり、定年後の継続雇用時の賃金設定はどうしよう？

### 企画立案の提案

- 新賃金は「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力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が、新たな課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。定年引上げと同時に、退職金や職務内容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、人手不足が解消されました。

### 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有無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、高齢者の経験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、評価制度まで再構築ができ、高齢者のスキルアップの意欲が出てきました。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 東京支部 高齢・障害者窓口サービス課	130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田 5階	03-5638-2794 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 大阪支部 高齢・障害者窓口サービス課	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 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

(奥付)

発行日：2018年11月9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）



独立行政法人

高齡・障害・求職者雇用支援機構

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