

第2章 調査結果の概要

1. 研究の目的

(1) 研究の目的

本研究の目的は、以下の2点である。

①過去に実施された55歳から60歳への定年延長・雇用延長の方法と結果について評価を行うとともに、最近の60歳台前半層への継続雇用の先行事例について調査・分析することによって、継続雇用を可能とする制度について、その特徴及びその背景としての企業特性を分析・解明する。

②その結果を踏まえ、個々の企業が60歳台前半層の何らかの雇用延長制度を確立するための実証的モデルを提示する。

なお、本研究は二カ年で実施する予定であるが、二年目である本年度は、昨年度調査の結果を活かしながら、企業特性と雇用延長制度との関係についてより具体的な調査・分析を行い、60歳台前半層への雇用延長制度の導入・普及のための企業特性格雇用延長制度導入パターンの提示を目指す。

(2) 研究体制

本研究を実施するために、有識者から構成される研究会を設置した。研究会では、本研究全体の設計、調査方法、結果の分析・評価などについて検討を行った。なお、研究会の構成メンバーは下記の通りである。

研究主査	佐藤 博樹	東京大学教授
委員	神林 龍	東京都立大学助教授
	玄田 有史	学習院大学教授
	富田 安信	大阪府立大学教授
	藤村 博之	法政大学教授
	守島 基博	一橋大学大学院教授
関係機関との連携	(株) 三和総合研究所	

2. 昨年度調査の概要

(1) 既存文献の整理

①文献レビューを試みる目的

過去1970年代後半から1980年代に進められた、55歳から60歳への定年延長の時の経験が、今回の60歳台前半層への雇用延長に生かせるのかどうか。当時と同じ手法で60

歳から 65 歳への雇用延長を実現することが可能なのか。それとも、全く異なる方法が求められているのか。まず過去の定年延長に関する調査分析結果を概観し、当時の背景、問題意識、取られた手法等の整理を行う。

一方で、60 歳前半層への雇用延長への取り組みを以前から行っている企業もあり、また 60 歳前半層への雇用延長を実現するための諸課題について分析を行っている調査も数多く見られる。過去の調査結果から明らかになっていることの整理を試みる。

②過去の定年延長に関する文献の整理

定年延長に関する既存文献での論点や調査分析結果は、以下のように整理できる。

a) 背景

60 歳への定年延長が進んだのは 1970 年代後半から 1980 年代にかけてである。1960 年代はまだ 55 歳定年制が一般的であった。55 歳という年齢の根拠については、以下の 3 点が指摘されている。 [1]55 歳を超えてなお、職務遂行能力の伸長に期待することは一般的には困難であり、後輩に道を譲る方が企業活力の維持につながる。 [2] 当時は、定年退職者や定年前中高年労働者にとって、帰農または都市小商工業を開業して脱労働者となることはさほど難しいことではなかった。 [3] 従業員の年齢構成上、定年退職者数がさほど多くなく、関連企業などへの再就職もそれほど難しくはなかった

人口の高齢化とあいまって、1970 年代に入ると定年年齢の延長が社会的要請となった。高齢者の体力・健康水準が上昇しただけでなく、次のような環境変化が起こったためである。 [1] 出生率の低下に伴う、若年労働力の絶対的な不足。 [2] 雇用者世帯の割合が増大し、定年退職者も雇用者として再就職をせざるを得なかったが、高年齢労働者の労働市場が形成されておらず、再就職が困難であったこと。 [3] 人口構成の高齢化に伴い、大企業で広く行われてきた関連会社などへの再就職あっせんの慣行が期待しにくくなってきたこと。

b) 年功的な人事処遇システムと結びついた定年制

定年の延長が社会的要請となったとはいえ、定年制はもともとその他の年功的な人事処遇システムと一体で不可分の関係にある。このため、その他の仕組みを維持したまま定年年齢だけを引き上げると、従業員の高年齢化が進み、[1] 昇進・昇格の停滞による若年層・中堅社員のモラルの低下、[2] 人件費コストの増大などの問題を引き起こす。

c) 企業の対応

このような中、企業の対応としては、以下をあげることができる。

[1] 定年制度の枠外の取り組みとして、1960 年代後半から再雇用制度、勤務延長制度、高齢者会社の設立など定年制度を補完する仕組みづくりが行われた。 [2] 定年延長に伴う企業内での対応としては、a) 役職定年制の導入、b) 専門職制度の導入・活用、c) 役職と資格の分離、d) 賃金制度や退職金制度の修正、e) 早期退職優遇制度、選択定年制の導入等があげられる。 [3] さらに、特に大企業のホワイトカラーについては、企業グルー

プ内における人事異動、「定年前」での関連会社への出向・転籍がある。この定年前出向が、定年後の雇用保障、親会社での人事停滞の解消・緩和に貢献した。出向者を受け入れる雇用機会が減少しない限り、定年延長を行ってもこの定年前出向が実質的に大きな抜け穴となって企業には大きな影響を及ぼさずに済むからである。

d) 60 歳定年延長の実態

60 歳への定年延長は、上記[2]や[3]のような負担軽減策とあわせて実施されたこともあり、大企業ホワイトカラーについては、同一企業内での雇用機会の拡大に単純につながったわけではなかった。しかしながら、視点を企業グループ全体にまで拡大すれば、出向・転籍によって勤務先企業自体は変わるものの、出向・転籍先企業での定年延長や定年後の継続雇用が実現されていれば、出向・転籍者の雇用機会自体は確保されており、企業グループ内での定年延長が実現していたということもできる。

一方、ブルーカラーについては、定年年齢の引き上げがそのまま雇用機会の拡大につながったケースが多かった。

また、定年制度の枠外の取り組みとして導入された再雇用制度、勤務延長制度などは、60 歳定年が導入されるまでのつなぎ役という性格が強かった。このため、60 歳定年制の進展により制度の目的自体は 65 歳までの雇用確保にシフトしてきたものの、一方で制度の普及率は低下、さらに適用される従業員も企業側に選別される傾向がより強くなった。

③60 歳台前半層への雇用延長に関する既存調査分析の整理

a) 雇用管理調査から見た 60 歳台前半層への雇用延長

平成 12 年雇用管理調査によると、60 歳台前半層に雇用を延長する際の課題として（複数回答）、「賃金体系を別体系にする」を挙げる企業が最も多い。また、最も重要な課題 1 つを選ぶ設問についても、「賃金体系を別体系にする」をあげる企業が多い。なお、最も重要な課題については、企業規模が大きくなるほど「職務内容、作業環境の見直し」、「処遇、ポスト不足等人事管理面での問題」を挙げる企業の比率が高くなり、企業規模が小さくなるほど「健康面への配慮」や「作業能率低下の防止」を挙げる比率が高くなる。

なお、昭和 55 年の雇用管理調査では、定年年齢を延長しなかった理由（複数回答）として、「高年齢者の賃金体系の見直しができていないため」を挙げる企業の比率が相対的に高い。さらに企業規模が大きくなるほど「高年齢者に仕事が適するよう職務再編成が出来ていないため」、「人事が停滞するため」などの理由が挙げられている。これより、企業が抱えている雇用延長に関する課題は、60 歳定年延長に伴う問題とあまり大きく変わっていないといえる。

b) 先行調査研究より明らかになっていること

高齢者雇用の理念と 60 歳以降の雇用延長制度の関係についてみると、[1]「積極雇用型」、「企業福祉型」など、企業が面倒を見るべきという理念の企業では、60 歳以降の雇

用施策を実施している。また、[2]「労働力型」、「社会福祉型」の企業では出向・転籍やあっせんを行っている傾向がみられる。

60歳台前半層の継続雇用者の職務上の変化を役職、職場、責任権限、業務内容の4側面から類型化すると、「キャリア活用型、基幹的労働力型」、「キャリア部分的活用型」、「キャリア非活用型、フロー型労働力型」の3つのパターンに整理できる。なお、「キャリア活用型」企業は[1]企業規模が小さいほど多く、[2]定年時とほぼ同じ賃金の場合が多く、[3]継続雇用時の年収の、定年到達時の年収に対する比率も高い。

今後60歳以上の継続雇用を実施する際に導入したい賃金カーブについて、企業規模が大きくなるほど、一定年齢で一律に一度切り下げたいと考える傾向が見られた。雇用延長実現のためには賃金の切り下げが不可避であると企業側は捉えている。

雇用延長を実現するための課題は、職種によっても異なる。「成果・貢献に対して賃金が高い」、「人事停滞で人材育成に遅れ」など人事・賃金制度上の問題を課題としてあげている企業では、管理職をはじめとするホワイトカラーの継続雇用が困難と考えている傾向が見られる。一方で「職務内容が高齢者に不向き」、「やる気、体力、能力の個人差が大きすぎる」などを挙げている企業では、営業・販売・サービスや一般事務、熟練技能や一般作業などの継続雇用が困難と考えている。

60歳以降の雇用確保の方法としては、全体としては再雇用制度や勤務延長制度による継続雇用を挙げている企業が多いが、企業規模別に見ると、1,000人以上の企業では「子会社や関連会社への再就職」を挙げる企業が最も多い。

しかし一方で、受け入れ企業側の、今後の出向・転籍者の受け入れに関する意向については、「現状維持」が最も多いものの、「増やしたい」よりは「減らしたい」と回答した企業の方が多いなど、出向者の受け入れについては必ずしも前向きではない様子が見えがえる。

(2) 既存統計の再集計

①定年延長、人事管理、そして採用計画－労働省「雇用管理調査」特別集計の結果から

a) 目的

どのような企業が定年制を延長しているのか。定年制を延長している企業とそうでない企業では、人事管理のあり方にどのような違いがあるのか。定年延長を、人事管理上、大きな問題と考えている企業と、必ずしもそうでない企業では何が違うのか。

さらに、定年制の状況と採用計画の間にどのような関係があるのかを明らかにする。

b) 定年制の状況

すでに61歳以上定年制を採用している企業は61歳以上に定年を延長する理由として「経験・能力の活用」を挙げる割合が高い。それに対し、延長を決定・検討している企業ではそれに加えて「年金支給開始年齢引上げに伴う体制作り」、および「社会の要請」を挙げる割合が高くなっている。今後、延長しようとする企業では社会保障制度の変更

といった外的環境の変化に対応し、高齢者を活用する余力がある企業といえる。

c) 定年制の選択と人事考課上の問題点

60歳定年制の企業は、61歳以上定年の企業にくらべて、人事考課上の問題を抱えている場合が多い。特に差が大きいのは「考課者訓練が不十分である」という問題を抱えている割合であり、61歳以上定年では26.8%なのに対して、60歳定年企業では50.8%にのぼっている。60歳定年企業では、「考課基準が不明確・不統一である」が42.3%にのぼるが、61歳以上定年で21.5%にとどまっている。考課基準についての個別管理ができないことから、定年延長を困難と考えている企業の姿が想像できる。

人事考課上の問題点と定年制の選択状況の関係をより詳しくみるため、多項ロジット分析を用いて推計したところ、60歳定年でない企業（61歳以上定年もしくは一律定年制のない企業）では統一された明確な考課基準の存在している場合が、60歳定年企業よりも多い。61歳以上へと定年制をすでに延長している企業では、厳格な格差が設定され、それがモラルを阻害せず、十分な考課者訓練も行われている。個別的な人事管理が円滑に進む状況でない限り、定年延長や定年廃止の実現は困難といえる。

反面、定年延長を模索している企業は、考課者が育成されていない状況やポスト不足の状況を打開するため、定年延長を視野に入れている。評価の難しい質の異なる仕事を、定年延長者の知恵・経験によって対処する動きもみられる。

d) 定年制度と採用計画

60歳定年制に比べて、61歳以上定年制を検討していたり、実際に61歳以上の定年制を採用している企業では、高卒および大卒の新卒採用を例年していない割合が大きい。今後の採用計画についても、やはり61歳以上の定年制を採用している企業ほど新卒の採用計画がない割合が大きい。定年延長が新卒採用を抑制している可能性は、やはり否定できない。

企業規模や産業の違いをコントロールしても、61歳以上の定年制を採用している場合、高卒・大卒の採用内定が例年「ない」確率が高く、同時に今後の新卒採用計画が「ある」確率は低くなることが確認できる。ただし、61歳以上への定年見直しを決定・検討している企業は、例年新卒の内定が「ない」確率が高い反面、新卒および中途採用の計画の「ある」確率は高くなっている。また再雇用制度があることで、採用を抑制する傾向が弱まることも確認できる。以上から、すでに61歳以上定年を実施している企業では新卒採用を抑制している可能性が高いが、一方で定年延長を検討している企業には新卒・中途の採用を拡大しようとする傾向がみられる。61歳以上の高齢者雇用が新卒採用を抑制しないためには、現状では、60歳定年制を維持しながら、再雇用制度を活用することが、現段階では効果的である。

e) 定年延長企業の類型化

Type (I)：高齢化した従業員の活用を大問題として捉えながら、61歳以上の定年制を実施しているタイプ。60歳定年制を維持する企業が、考課基準の不明確・不統一に

悩んでいるのに対し、Type (I) 企業は高齢労働者の増加に苦心しながらも、従業員の個別管理を進めながら定年延長を実現している。しかし、Type (I) 企業では、高齢者活用に既に十分コストをかけていることもあってか、新卒採用を抑制する傾向がみられる。今後、個別管理が進展すると、Type (I) 企業の増える可能性があるが、その場合には新卒採用が一層抑制されることにも留意しなければならない。

Type (II)：新卒採用を拡大しながら定年延長を実施しようとしている企業群。Type (II) 企業は、不況の1990年代末でも企業業績が比較的良好であり、雇用維持・拡大といった労働需要が雇用者の年齢に関わらず旺盛である。その分、年金開始支給年齢の引上げや社会的要請に応えるかたちで定年制を延長する余力が企業にはある。Type (II) 企業の定年延長には、訓練された考課者の不足や質の異なる仕事への評価難を補う目的で高齢者を活用しようとする側面もある。景気回復による雇用回復や労働力人口の減少による人員不足が顕著になった場合、Type (II) 企業の増加も考えられる。

(3) 高齢者雇用開発協会調査の再分析

①雇用創出・雇用喪失と高齢者雇用 ～若年者と高齢者の関係を中心に～

高齢者の雇用機会を確保するためには、高齢者雇用と若年者雇用との関係をみるのが欠かせない。高齢者雇用開発協会が1999(平成11)年に行った「高齢従業員継続雇用に関する企業調査」を用いて、実証的にいくつかの論点を提起した。

まず、人事管理制度の雇用に与える効果である。賃金カーブが緩やかであったり、同世代内格差が大きい事業所では、定性的に雇用を産み出す力が強く、雇用が喪われることが少ない。ただし、同世代内格差は主として若年者の雇用創出に関わり、45歳以降の賃金カーブは高齢者の雇用創出に関わる。また、外生的な需要の増減に対応した雇用の増減を、これら人事管理制度は加速する要素もっている。

他方、高齢者の継続雇用を促進する諸制度を備えている事業所は、元来雇用創出する確率が高く、雇用を喪う可能性は低い。しかし、業況が好転した場合にはとくに若年者の雇用創出を妨げる傾向にあり、かといって業況が悪化した場合に雇用喪失を食い止める力は認められない。

業況が好転して雇用が創りだされる場合と、業況が悪化して雇用が削減される場合とでは、人事管理制度や高齢者の雇用継続制度の効果は異なってくることが明らかとなった。

②60歳定年企業における65歳までの雇用継続の可能性

高齢者雇用開発協会が実施した「高齢従業員継続雇用に関する企業調査」を再分析することで、60歳定年企業における定年後の雇用継続の現状と65歳までの継続雇用の可能性について検討を行う。

a) 定年後の就業希望者への対応

定年後における就業を希望する者に対する企業の施策（複数回答）について、「特別な措置はない」とするものが35.0%で、施策があるとしたものでは、「社内での雇用を継続する」（56.4%）が主となり、他の施策を採用するものは少ない。企業規模が大きくなると、「特別な措置はない」（1000人以上では43.8%）が増加し、「社内での雇用を継続する」（同左41.9%）が減少する。

「社内での雇用を継続する」仕組みとして、再雇用制度や勤務延長制度が想定されることから、勤務延長制度と再雇用制度の導入企業の割合を見ると、いずれの制度も導入していない企業は25.2%で、4分の3の企業はいずれかの制度を導入している。勤務延長制度と再雇用制度のいずれも導入していないとする企業の割合は、定年後の就業を希望する者に関して「特別な措置はない」とする企業よりも少なくなる。この理由は、定年後の就業を希望する者に関する施策で「特別な措置はない」とした企業であっても勤務延長制度や再雇用制度を導入しているものが半数強（56.4%）を占めることによる。

勤務延長制度と再雇用制度の導入企業の割合から判断すると、定年後における就業を希望する者に関する施策を導入している企業はかなり多いと言える。

b) 勤務延長制度及び再雇用制度の最高雇用年齢

勤務延長制度や再雇用制度の最高雇用年齢は、「定めていない」が55.4%、「64歳以上」が35.7%、「61歳から63歳」が6.6%で、最高雇用年齢はかなり高い水準にある。ただし従業員規模1000人以上では「定めていない」とした企業が、41.7%とやや少なくなる。現行の勤務延長制度や再雇用制度は、定年到達者に対してかなりの年齢まで雇用機会を提供しているものの、制度の対象が「希望者全員」である企業は23.7%に過ぎず、「会社が必要と認めた者」に制度の適用を限定する企業が多い（60.4%）。この傾向は大企業が目立ち、従業員規模1000人以上では「会社が必要と認めた者」に適用するとした企業が68.8%となる。

回答企業のうち定年到達者について勤務延長制度や再雇用制度を希望者全員に適用している企業、すなわち定年延長と機能的にみて等価の仕組みを導入している企業は17.7%となる。従業員規模1000人以上ではこの比率は10.6%と低くなる。

なお、勤務成長制度や再雇用制度を希望者全員に適用する企業についてその最高雇用年齢を調べると、「定めていない」が47.3%、「64歳以上」が42.7%となる。

c) 定年年齢の改訂

勤務延長制度や再雇用制度の仕組みを導入している企業が多いが、現行の定年年齢の改訂を決めた企業や改訂を検討している企業は少ない。ちなみに、定年年齢の改訂を決めた企業は1.4%でしかなく、改訂を検討している企業も12.9%に過ぎない。

定年年齢の改訂と勤務延長制度及び再雇用制度など現行の継続雇用制度の関係を見ると、定年年齢の改訂を検討している企業では、改訂の予定がない企業に比べて、勤務延長制度や再雇用制度を導入しているものが多く、同時に希望者全員に制度を適用するも

のや最高雇用年齢を定めていないものが多くなる。つまり、定年延長と機能的に等価な継続雇用制度を導入している企業では、定年延長に取り組む傾向が見られることが分かる。

d) 65歳までの継続雇用の可能性

調査時点においては、定年延長を検討している企業がきわめて少ない。今後について65歳までの定年延長あるいは勤務延長制度や再雇用制度で希望者全員を65歳まで雇用する仕組みのいずれかを導入できる可能性を検討するために、65歳までの雇用機会の提供が可能となる時期を、数年のうちに可能（既に実施しているを含む）、5年後には可能、10年後には可能、10年後も不可能の4つに分けると、数年後に可能とした企業が32.9%、5年後に可能が13.3%、10年後に可能が21.3%となり、他方、10年後においても不可能とした企業は31.0%となる。さらに調査時点において定年延長を予定していない企業であっても、今後については、5年後までには65歳まで雇用機会を提供する仕組みができると考えている企業は、44.1%とかなりの割合となる（数年後に可能が31.5%、5年後には可能が12.6%、10年後に可能が21.9%で、10年後も不可能が34.0%）。つまり、今後について見ると、65歳までの雇用延長が可能とする企業が多くなる。

では、65歳までの雇用機会の提供が可能とする企業のなかでそれを定年延長で実施しようと考えているものは、どの程度を占めるのか。65歳までの雇用機会の提供が数年後に可能や5年後に可能とする企業では、それを定年延長で実施可能としたものは少ないが、65歳までの雇用機会の提供が10年後には可能とした企業ではその比率が高くなる。つまり、65歳までの雇用機会の提供が比較的早い時期に実現できるとした企業は、勤務延長制度や再雇用制度を希望者全員に適用することでそれを達成しようと考えている。

③定年後の就業行動について

厚生年金の受給開始年齢が徐々に引き上げられるのにもともない、60歳前半の人々の就業行動は変化していくだろう。また、定年後の継続雇用制度の有無、継続雇用時の労働条件によって、人々の就業行動も違ってくるであろう。ここでは、定年後も働き続けるとしても、同じ企業で働き続けるのかどうかという選択に注目する。また、企業からすると、定年後の継続雇用制度を導入したとき、定年予定者のどれだけが働き続けることを希望するののかも大きな関心事となろう。

何歳まで働きたいと考えているかに関する調査から、世代別に年齢別の就業率の変化を予想してみよう。厚生年金の受給開始年齢が徐々に引き上げられるにもかかわらず、どの世代でも60歳で就業率は15%ポイントほど低下し、就業率は85%ほどとなる。そして、年齢とともに就業率はゆるやかに低下していくが、どの世代でも厚生年金の受給開始年齢で就業率は10%ポイントほど低下する。そして、64歳で就業率は70%強となり、65歳で就業率は30%ポイントほど低下して、就業率は40%ほどになる。

こうした60歳前半の高い就業希望率は多様な就業希望からなっている。たとえば、55-59歳男性のうち、定年後も働きたい人は85.4%である。そして、そのうち、同じ企

業で働きたい人が 53.5%、他企業で働きたい人が 31.9%である。この 55-59 歳男性を分析対象にして、定年後も働き続けるかどうか、そして、働き続ける場合、同じ企業で働き続けるのかどうかをいう選択に影響を与える要因について分析する。

最初に、同じ企業で働き続けたい人と、他社で働きたい人の属性を比較してみよう。職位では、役職についたことのない人に比べて、以前は役職についていたが今はついていない人（たぶん役職定年者）のほうが、他社で働くことを希望している。また、住宅ローンのない人に比べて、定年後もローンを払い続ける人のほうが、同じ企業で働くことを希望している。引退理由をみると、経済的余裕、仕事能力の低下、再就職の難しさを引退理由に挙げている人は、同じ企業で働くことを希望し、仕事以外にやりたいことを引退理由に挙げている人は、他社で働くことを希望している。そして、継続雇用制度のない企業の人に比べて、希望者全員が働ける継続雇用制度のある企業の人に比べて、同じ企業で働くことを希望している。しかし、継続雇用制度があっても希望者全員ではない企業の人に比べて、同じ企業で働くことを希望しているわけではない。次に、同じ企業で働き続けたい人と、引退したい人の属性を比較してみよう。職位では、役職についたことのない人に比べて、いま役職についている人のほうが、引退せず、同じ企業で働くことを希望している。また、いま住宅ローンのない人に比べて、住宅ローンのある人のほうが、同じ企業で働くことを希望している（これは、定年後の経済的余裕の差を反映していると思われる）。引退理由をみると、仕事以外にやりたいことを引退理由に挙げている人は、同じ企業で働かずに引退する。そして、継続雇用制度のない企業の人に比べて、希望者全員が働ける継続雇用制度のある企業の人に比べて、引退せず、同じ企業で働くことを希望している。

定年後も働くことを考えている人が同じ企業で働き続けたいと思うかどうかの選択に、継続雇用での労働条件がどのような影響を与えているのかを分析した。その結果をみると、希望者全員が継続雇用できる企業の人ほど、同じ企業で働き続けることを希望していることは確認できたが、定年後の就業選択に有意な影響を与えるその他の継続雇用の労働条件は確認できなかった。ただ、希望する定年後の働き方として、今までと同じ仕事を希望する人ほど、普通の従業員と同じ勤務時間を希望する人ほど、同じ企業で働き続けることを希望している。

ところで、継続雇用制度を導入すると、定年退職者のどれだけが継続雇用を希望するかは企業の大きな関心事の一つである。また、継続雇用の労働条件が、定年退職者のうち継続雇用を希望する人の割合に影響を与えらることも考えられる。こうした継続雇用者率を規定する要因を分析した。まず、早期退職優遇制度のある企業では、継続雇用を希望する人が少なくなる。そして、予想通り、希望者全員が継続雇用できる企業ほど、継続雇用を希望する人が多くなる。また、役職が変わる、おそらく、継続雇用では役職を外れることになる企業ほど、継続雇用を希望する人は少なくなる。

④勤務延長・再雇用制度の特徴：採用する企業の特徴と、従業員の選好

a) 目的

勤務延長・再雇用制度には、その内容について様々なものがある。特に再雇用や雇用延長に関する条件による。だが、どのような企業が、どのようなタイプの勤務延長・再雇用制度を実施するのかは、経験的にはよくわかっていない。また、労働者は、どのようなタイプの勤務延長・再雇用制度を希望するのか。高年齢者雇用開発協会の調査データを用いて、この分析では、こうした問題を考える。

b) 企業側の特徴

どのような企業が、どのようなタイプの勤務延長・再雇用制度を行なっているのかについて。企業が提供する勤務延長・再雇用制度の条件に関連する要因は何なのか。さらに、勤務延長・再雇用の諸条件について、なんらかのトレードオフを考えているのか。

勤務延長・再雇用制度の特徴を分類したところ、多くは希望者全員をうけいれることはせず、またその場合でも、労働時間や勤務日数に変化は無いが、役職は離れる。だが、仕事の内容は変化がなく、賃金は一律に少なくとも10%は下がる場合が多い。

次に、こうした勤務延長・再雇用制度の制度はどのような要因と結びついているのか。独立変数としては、人事管理の状況と従業員構成を考えた。具体的には、

[1]人事管理の状況

- ・ 過去5年間、中高年者の賃金決定において、年齢勤続要素が下がっているか。
- ・ 今後5年間、中高年者の賃金決定において、年齢勤続要素が下がるか。
- ・ 過去5年間、同一年齢間の賃金格差が大きくなったか。
- ・ 今後5年間、同一年齢間の賃金格差を大きくするか。
- ・ 45歳時点の賃金格差
- ・ 55歳時点の賃金格差

[2]従業員構成

- ・ 現在、高齢者雇用を大きな問題と考えているか。
- ・ 5年後高齢者雇用を大きな問題と考えるか。
- ・ 40歳台従業員が全従業員（正社員）に占める割合
- ・ 50歳台従業員が全従業員（正社員）に占める割合
- ・ 50歳台での離職率
- ・ 非正規従業員比率

従属変数としては、従業員にとって有利な雇用延長・再雇用制度として、以下の3つを選択した。

- a) 希望者全員
- b) 仕事の内容が変わらない
- c) 賃金に変化しない

結果をまとめると、以下のようになる。

- [1] 人事管理における年齢・勤続年数要素の低下や格差の増大は、a)から c)にマイナスに関連する。したがって、より個別的な人事管理をしていると、従業員にとって有利な制度を準備しているわけではない。
- [2] 賃金の格差に関しては、統計的に有意な関係性は見られない。
- [3] 40歳台比率は、a)から c)にマイナスに、50歳台比率はプラスに関連する。中期的な高齢従業員の問題に対処するために、より厳しい雇用延長・再雇用制度を準備しているのかもしれない。だが、現在高齢者雇用が問題だと考えている場合は、より厳しい制度になる。
- [4] 50歳台での離職率や非正規雇用比率は、プラスの関連をしめす。早い時期の離職や、もともと非正規従業員が多いと、従業員よりの制度を提供できるのだろう。

c) 従業員の選好

労働者はどのようなタイプの勤務延長・再雇用制度を利用したい（またはしたくない）と考えているのか。それに関連した要因は何なのか。

このために、様々な特徴を独立変数として、従業員の選好を分析した。従属変数は、従業員調査から、「勤務延長や再雇用などの、継続雇用制度を利用したいか」を用いた。カテゴリーは、「1＝利用したい」、「2＝利用したいが、利用しにくい」、「3＝利用したくない」、であり、ベースは、「4＝決めていない・わからない」だった。分析では、39歳以下または61歳以上、「定年後は引退をする」に該当する従業員を除外した。

分析結果をまとめると、以下のようなになる。

- [1] 利用したい制度は、以下の特徴をもっていた。
 - 「全員が再雇用」、「役職が変わらない」、「同じ仕事だが負荷が下がる」。賃金よりも、仕事の内容が、利用希望に関連するようである。
- [2] 逆に利用したくない制度は、「勤務日数が変わらない」、「賃金の変化が個別に決まる」タイプの制度だった。

(4) ヒアリング調査結果

①調査対象

60歳以降の雇用延長に対して(1)すでに実績のある企業や、(2)実績はないがすでに導入を決めている企業を対象にインタビュー調査を行った。なお、導入実績のある企業については、制度導入からある程度の期間を経過している企業を抽出するため、高齢者雇用開発協会『エルダー』や労務行政研究所『労政時報』などの媒体や既存の調査研究成果において、導入実績のある企業として紹介されている企業の中から、了解を得られた企業を対象とした。また、導入を決めている企業については、新聞検索結果などをもとに、ここ1～2年の間に制度導入を決めた企業の中で、訪問の了解を得られた企業を対象としている。

②調査項目

インタビュー項目は以下の通りである。

1)企業概要

従業員構成、事業内容ほか

2)人事制度全体

人事管理制度全般について（賃金制度ほか）

3)具体的な雇用延長制度

制度の概要、運用実態、若年者雇用との関係、過去の定年延長について ほか

③ヒアリング調査結果の概要

- 雇用延長について、現時点では地方と都市部で温度差が大きい。概して地方の工場
で働いている従業員などについては、定年を期に職業生活から引退する者が多い。
これは、持ち家や土地があること、特別支給の老齢厚生年金の支給開始年齢の引き
上げ幅が少なく、定額部分の削減期間が短いことなどから、働かなくても生活には
困らないため。今後支給開始年齢がより上昇したり、報酬比例部分の支給もなくな
るころには、変化が見られるかもしれない。
- ホワイトカラー管理職についても、制度の対象としている、あるいはそれらを対象
とする制度も併設している場合もあるが、どちらかというとな定年後の仕事は自分で、
あるいは定年前の出向先で自分で確保させる傾向が強い。
- 今後雇用延長希望者の増大に伴い、高齢者に担当してもらう仕事をいかに確保する
かという問題が顕在化してくる可能性がある。現時点では、製造業では高齢者の経
験やノウハウを活かせる仕事でアウトソーシングしているような仕事の社内化、サ
ービス業ではパートと代替する方法を検討している企業がある。
- 在職老齢年金制度を活用しているため、60歳時点で手取りは維持しつつもドラステ
ィックな賃金の低下を伴う制度が多い。しかしながら将来的には、総報酬制への移
行、その後の在職老齢年金の支給開始年齢の引き上げなどが予定されていることか
ら、それに合わせて再度見直しの必要性が生じると考えられる。
- 事業内容によって、雇用延長が比較的容易な職種と難しい職種が異なる。技術変化
の激しさが雇用延長（特に全員一律）を厳しくしている。

3. 本年度調査結果の概要

(1) 雇用管理調査特別集計

①高齢者に対する雇用継続と転職支援の関係について

定年延長は、すべての高齢者にとって、本当に良い制度なのだろうか。企業にとって、雇い続けたい高齢者が一部の人々に限られるとすれば、労働者の選別傾向は定年延長によってかえって強まるかもしれない。ここでは、定年延長、勤務延長、再雇用など雇用継続のための諸制度が、45歳以上の中高年の選別傾向を強め、結果的に60歳以前での転職を促進する傾向があるのかどうかを確認するとともに、これとは反対に、やはり雇用の継続が困難な企業ほど、定年延長の代替策として、就職支援に力を入れているのか、このどちらの関係がより妥当なのかを検証することが目的である。これを、「雇用管理調査」（2000年）を特別集計することによって明らかにしたい。そのために、一律定年延長の制度がある企業を、その雇用継続の内容に応じて類型化し、それぞれの類型別に転職支援制度の設定状況を考察する。さらには、早期退職の状況に与える影響を調べるために、45歳以上60歳未満で定年前に退職する状況の発生に、雇用継続の諸制度が与える影響も分析し、定年の延長が従業員の選別傾向にどのように影響するかを調べる。

結論としては、[1]60歳一律で定年となる企業に比べ、定年延長、再雇用、勤務延長といった、自社での雇用継続の可能性のある企業の方が、転職を支援する制度を設置する傾向は乏しくなっている。転職支援制度の多くは、61歳以上への雇用継続が困難な状況にある企業にとっての、中高年の雇用機会と就業のモチベーションを確保するための、雇用延長の代替策となっている。[2]一方で、雇用継続を可能にする制度が整った企業では、転職支援制度の乏しさにもかかわらず、中高年齢者が60歳以前に転職する傾向は強い。60歳一律定年制で継続のない企業に比べると、雇用継続の制度は、中高年の選別を強化し、結果的に転職を促進する傾向を持っている。

この結果は、同一企業での雇用継続を支援する社会環境の整備が、一方で高齢の就業にとっての「負の側面」も持つことへの注意を喚起している。雇用延長は継続雇用された「選ばれた高齢者」には望ましい制度である反面、転職を余儀なくされた「選ばれなかった」高齢者にとっては、就業先の確保がかえって困難になるという厳しい現実が待ち構える。それらの人々の転職に対する送り出し企業の関与や支援が弱まるかもしれないのである。

政策的には、雇用延長の普及なかで増えるであろう、このような「雇用継続の対象として選ばれなかった高齢者」への一層の公的な転職支援、もしくは送り出し企業に対する転職支援の義務付けが、今後、重要になることを意味しているのである。

②60歳台前半の雇用制度を前進させる要因

不況が深刻化していくなかで、60歳台前半を含めた高齢者の雇用機会はますます厳し

くなっている。60歳定年後の継続雇用制度はあるが、60歳定年を待たずに多くの高齢者が退職していくのが実態であるという話を企業の人事担当者から聞くこともある。定年制を継続的に調査している厚生労働省「雇用管理調査」の報告書では、経済全体の高齢者雇用の推移は読み取れるが、景気などの経済環境に対応して個々の企業が60歳台前半の継続雇用制度をどのように変化させているのかはわからない。ここでは、「雇用管理調査」の個票を使ってパネルデータを作成し、個々の企業の60歳台前半の継続雇用制度がどのように変化しているのかを明らかにする。とくに、60歳台前半の継続雇用制度を前進させる要因は何か、後退させる要因は何かを分析する。

見出されたいくつかの事実は下記のとおり。

[1]「雇用管理調査」によれば、平成10年から12年の3年間で全体としては60歳台前半の継続雇用制度にほとんど変化はみられない。しかし、個々の企業をみると、わずか3年間でもかなり変化している。60歳以下定年のみであった企業の多くが新たに60歳台前半の継続雇用制度を導入した。一方、すでに継続雇用制度を導入していた企業のなかに、継続雇用制度を廃止したり、あるいは、制度は維持しても希望者全員型から会社による選抜型に変えた企業も少なくない。

[2]中高年ホワイトカラーの配置・処遇や産業構造転換等による余剰人員対策を人事管理上の課題にあげる企業ほど、継続雇用制度を後退させる企業が多い。さらに、最近3年間に仕事内容あるいは能力・成果に対応する賃金部分を拡大した企業ほど、つまり、賃金決定において能力・成果のウエイトを高めるような賃金制度改革をした企業ほど、60歳台前半の継続雇用制度を前進させている。しかし、職能資格制度や複線型賃金制度の改定・導入、定期昇給の廃止、年俸制の改定・導入などかなり抜本的な賃金制度改革を行った企業では、60歳台前半の継続雇用制度が後退している。

[3]最近3年間で従業員数が減った企業ほど、60歳台前半の継続雇用制度が後退している。こうした厳しい経済環境のなかでこそ、労働組合は中高年の雇用確保に努力しなければならないのだが、労働組合のある企業ほど、60歳台前半の継続雇用制度が後退しているという結果が得られた。

(2) アンケート調査再集計分

①「設立時期による再雇用・勤務延長制度の違い：制度化理論の枠組みから」

本論では、再雇用・勤務延長制度を導入した企業について、導入時期で企業を分類し、それによって導入の背景・理由や、導入された制度の内容、さらには定年退職者の継続雇用のために行うその他の活動などの特徴を分析した。具体的には、制度が導入された期間は、本稿で用いられたデータでも、1942年から2001年までにおよび、それを、普及の程度（普及率）が約25%づつ増加した時点で区切り、全4期（1942～88年、1989～94年、1995～98年、1999～01年）に分類した。

分析の結果、わが国の定年退職者に対する継続雇用制度（再雇用・勤務延長制度）の制

度化プロセスについて、以下の3点が明らかになった。まず、第1に制度の導入にあたって、企業独自の方針に基づいて積極的に制度を導入する企業の割合が減少し、社会的な責任や労働組合の要求などへの対応、他社に遅れをとらないために制度を導入するといった「外圧」的理由で制度を導入する企業が増えた。

第2に、導入時期が新しくなるほど、「希望者全員」を適用対象とする企業が増加するが、逆に、他の労働条件については、労働者により厳しい方向に変化していく傾向が観察された。仕事の内容と場所（職場）、労働時間、勤務日数、賃金（年収）など多様な労働条件において、労働者にとって厳しい方向での変化が見られる。そして、第3に、最近再雇用・勤務延長制度を導入した企業は、継続雇用への取り組みにともない、企業や企業グループ全体での継続雇用のための取り組みを行い、キャリアカウンセリングなど、個人への働きかけも含めて、その他の施策も同時に取り入れている傾向がみられた。

②継続雇用制度の2類型とその異同

定年到達後の継続雇用制度について、それらを定年到達者に対する適用の違い、すなわち希望者全員に適用するもの（希望者全員型）と何らかの基準で会社が選択するもの（その他型）に分け、両者の異同を検討した。その結果は下記ようになる。

1) 希望者全員型とその他型の両者とも、継続雇用制度の適用を受けた従業員は、定年前と同じ職場の同じ仕事に、フルタイム勤務で就業している場合が多い。つまり継続雇用制度を適用された場合、働き方の面では定年前とほとんど変わらないと言える。定年到達後には短時間勤務などフルタイム以外の働き方を希望する高齢者が少なくないが、そうした希望を充足できる働き方を提供する継続雇用制度は少ない。

2) 継続雇用制度の適用後における働き方は、定年前と同様である企業が多いが、年収は減少することが一般的で、希望者全員型とその他型の両者とも定年前の年収水準の65%前後となる場合が多い。

3) 希望者全員型では、実態においても定年到達者の中で制度の適用を希望する者のほぼ全員に制度を適用している。継続雇用制度の雇用契約期間は1年が多いが、希望者全員型は、自動更新やそれに近いものが多く、定年到達時に継続雇用制度の適用を受けた者は、その最高雇用年齢まで雇用される可能性が高いと言える。

他方、その他型では、定年到達者の中で制度の適用を希望する者が少ないだけでなく、制度の適用率も低い。また継続雇用の雇用契約期間は1年が多いだけでなく、自動更新が少なく、継続雇用制度の適用後の契約更新時にも会社の選択が続くことになる。

4) 希望者全員型においても、その制度の適用についてはいくつかの類型がある。例えば、継続雇用を希望する従業員が職場で話し合っただけで継続雇用後の仕事を決める方法から、継続雇用を希望する従業員に会社として提供可能な仕事を複数提示し、その中に従業員が希望する仕事があれば制度を適用するものまで多様である。後者の適用方法は、その他型のように継続雇用制度の適用対象者を会社が選ぶわけではないが、雇用可能な仕事

の提示を通じ、従業員の選択の幅を限定しているわけで、この点ではその他型に近い仕組みである。言い換えれば、その他型においても制度の適用方法を仕事提示型に変更することで、制度を希望者全員型に切り替えていくことが可能であると考えられる。

つまり、定年到達者の中で継続雇用を希望する者の全員に対して継続雇用制度を適用することの意味を「全希望者に企業から仕事を提示すること」と定義することが重要となる。言い換えれば、継続雇用を希望する従業員を企業側が一方的に門前払いするのではなく、従業員本人にも継続して就業できるように調整したり選択する機会を与えるようにすることである。この定義では、企業から従業員へ仕事を提示するケースのほか、企業と従業員との間で事前に調整しながら仕事を確保するケースなども含まれている一方、提示された仕事を従業員が拒否した場合、継続雇用が成立しないことも想定されている。なおここで言う「仕事」とは、「その人に担当してもらうのにふさわしい業務の集合体」である。決して、低い価値しかないような業務の束のことではない点も重要となる。

5) 定年延長においても、継続雇用制度と同じく、賃金水準を定年前の年収の65%程度に引き下げることができ、同時に新しく定義された希望全員型における仕事提示型のマッチング方式を採用できれば、希望者全員型の継続雇用制度を定年延長に切り替えることが可能となろう。

(3) ヒアリング調査結果

①調査対象

予備調査の結果から作成した60歳台前半層への雇用延長について何らかの取り組みを行っていると思われる企業リストの中から無作為に抽出された企業のうち、訪問の了解の得られた企業20社。

②調査項目

インタビュー項目は以下の通りである。

1) 企業概要

従業員構成、事業内容ほか

2) 人事制度全体

人事管理制度全般について（賃金制度ほか）

3) 具体的な雇用延長制度

制度の概要、運用実態、若年者雇用との関係、過去の定年延長について ほか

③ヒアリング調査結果の概要

- 高齢者に期待するところは、「これまでに蓄積してきた技能・経験・能力を最大限に生かしてもらうこと」である。特に今回調査した企業のそのほとんどが、継続雇用時につく仕事は定年前とほぼ同じであり、新たな仕事開発を行う企業はほとんど見られなかった。技能の継承、若手の育成といった円滑な世代交代のため、今から新

しい仕事を覚えるよりは現職継続の方が効率的であること、長年の経験や人脈の蓄積などがまだまだ戦力として使えるなどが理由として挙げられた。

- 賃金体系については、仕事内容・働き・役割に応じて個別に設定している事例が多かった。ただし、社会的責任という観点から希望者全員を受け入れる体制の企業については、定年到達時から一定の率で減額する、あるいは一定の金額で設定しているなど、どの対象者に対しても一律に適用されるしくみを有する場合もあった。ただし、一律なしくみを用意している理由としては、個別対応は煩雑で困難という理由よりは、従業員間の公平感、従業員に対する納得性を重視していることを強調するケースが多い。
- 賃金水準的には定年到達時の60%~80%程度に減額する企業がほとんどであった。設計上は公的制度を意識していなくても、実際の運用上では活用しているケースが多い。なお、水準については、制度は意識していないが、他社の動向を見ながら決めたとする企業が複数見られた。
- 雇用形態や労働時間、賃金などの面で複数の選択肢がある場合、従業員側は労働時間にゆとりがあるしくみを選択するケースが多い。
- 再雇用にあたっては、同じ仕事を引き続き担当してもらうことを考えている企業がほとんどということもあり、仕事の開発・確保については課題としてあまり指摘されていない。一方、同じ企業であっても職種・仕事内容により高齢者でも問題なく就業できるものや就業が容易なもの、体力・身体能力や斬新な発想、創造力などの面であり高齢者向きではない仕事とがあるという指摘は多くあった。
- そのほか、事業所数が多く1事業所あたりの従業員数が少ない業態の企業では、同じ仕事を引き続き行う以外に、新しい仕事を用意するということがあまり現実的ではない。
- 定年年齢のさらなる延長については、総じて消極的・否定的であった。雇用関係を一旦終了することにより、賃金体系を変える、仕事を変えることが容易になる、個人差により配慮することが可能になるなど再雇用のメリットが挙げられた。

(4) アンケート調査結果

①調査目的

この調査は、[1]企業における雇用延長制度の導入状況およびその実態について把握すること、[2]特に雇用延長制度の導入が進んでいる企業と全く導入されていない企業について、より詳細な統計的分析を容易にするだけのサンプルを確保することを目的とする。

②調査方法

アンケート調査をより効率的に行うために、予備調査と本調査の2段階で実施する。

まず予備調査を行って各企業における雇用延長制度の導入状況について簡単に把握し、本調査対象企業の選定を行う。

その結果を踏まえた上で、上記[2]の目的に資するような形で本調査を実施する。

a) 予備調査

【対象】 東京商工リサーチのデータベースに収録されている全国の従業員規模 100 人以上の企業のうち、産業別従業員規模別に抽出した 10,371 社（農林漁業、公務、分類不能の企業を除く）。

【調査内容】・定年制の有無および改定予定

- ・勤務延長制度、再雇用制度の有無とその対象者および改定予定

b) 本調査

【対象】 (a) 予備調査により把握された、「希望者全員を雇用する制度がある」企業 (753 社) および「制度はなく、検討もしていない」企業 (378 企業)

(b) 上記(a)以外の全国の従業員数 100 人以上の企業 5,000 社（うち、1,592 社は予備調査回答企業）。

【調査内容】・定年制について

- ・継続雇用の現状について
- ・60 歳台前半層の雇用継続に関する会社としての方針について
- ・人事施策全般について
- ・企業属性について

③調査内容

【定年制について】

- ・定年が 61 歳以上の企業のうち、過去 5 年間のうちに定年年齢を引き上げた企業は 20%強である。またその理由については、「企業の社会的責任だから」、「経営者や企業の方針だから」、「各種助成金の受給のため」などを理由に挙げているところが多い。また、今は定年が 60 歳未満だが、今後定年年齢改訂を検討する企業についても、その理由としても「企業の社会的責任だから」を理由として挙げる企業が多い。

【継続雇用制度の現状について】

- ・継続雇用制度導入の理由としては、「経営者や企業の方針だから」を挙げる企業が過半数を占めた。一方、継続雇用制度がなく、今後も導入予定のない企業では、その理由として「高齢者を雇わなくても労働力を確保できる」、「高齢者の雇用を考える予定がない」を挙げている。
- ・希望者への仕事の提示・用意の方法としては、「同じ仕事（その他に含まれている）」を担当させる企業が全体の 30.7%を占めた。
- ・継続雇用者の就業場所については「定年前と同じ職場」、仕事内容については「担当してきた仕事と同じ仕事」とする企業がほとんどを占める。また、定年前と担当する仕事異なる場合も、それまでの経験や知識が「ある程度活かせる仕事につく」とする企業が過半数を占める。
- ・就業形態は「昼間のみの通常勤務」が最も多く、1 日の労働時間も、勤務日数も「変

わらない」が、賃金年収については定年前に比べて「減少する」企業がほとんどである。

【60歳台前半層の雇用継続に関する方針について】

- 60歳台前半層への継続雇用に対する経営層の態度については、「希望者全員」の企業では過半数が「積極的に推進しようとしていた」のに対し、「継続雇用制度が全くない」企業では「あまり積極的ではなかった」が4割強を占めるなど、類型により大きな違いが見られた。
- 「継続雇用制度が全くない」企業では、従業員が60歳台前半層の継続雇用についてどのような期待をもっているのか「よくわからない」と回答している企業が他の類型より多く、半数を占めている。
- 希望者全員に対して雇用の場を提供できない理由としては、「高齢者にふさわしい仕事が少ない」を挙げる企業が、いずれの類型においても最も多い。
- 経験を積んだ高齢者と新卒者の採用優先度については、どの類型においても、新卒者の雇用を優先的に考える企業の占める割合が高く、半数を越えている。また、「希望者全員」の企業は他の類型に比べて高齢者の雇用を優先的に考える企業が比較的多い。
- 経験を積んだ高齢者を優先的に雇用する理由としては、「訓練コストをかける必要がない」、「その人が持っている技能やノウハウが重要だから」を挙げる企業が多い。

4. 調査結果のまとめ

(1) 抽出された雇用延長パターンと企業特性

まず、雇用延長がすすんでいる企業は、経営者がリーダーシップをとった企業が多いなど、雇用延長制度の有無と経営者の意識との間には関係性が強く、ほかのどの企業特性よりも雇用延長制度の導入に大いに影響しているところは、アンケート調査やヒアリング調査等の結果からも明らかである。これに対し、制度の有無と組合の有無との間にはあまり因果関係が見られない。

その他、細かい雇用延長パターンと企業特性の関係性については、下記のような傾向が想定される。ただし、同じ企業であっても職種・仕事内容により雇用延長制度導入の可否および難易度は異なっていることや、「経営者の意識」次第で下記の類型を超えて雇用延長制度の導入がすすんでいる場合も多いなどといった点に留意する必要がある。

①定年延長・勤務延長制度

【想定される仕組みの概要】

[1]ある一定年齢から賃金を引き下げる

[2]選択定年制にして、従業員の選択の幅をひろげつつ、延長を希望する従業員につい

ては賃金面の調整を行う（削った分だけ延長する）。

[3]完全な能力主義的賃金体系に移行して年功性を払拭し、年齢にかかわらず能力があれば働き続けられるようにする。

※一気に引き上げるといよりは、延長期間自体は短くして、再雇用制度と組み合わせるケースも見られた。

【想定される企業特性（その1）】

個別的な人事管理の問題に対処しながら61歳以上の定年制を実現の場合

- 従業員の高齢化が進んでおり、増加する高齢者の活用が課題
- 人事管理：個別的な人事管理が定着しており、ポスト不足の問題も比較的少ない、若年・中年の人材育成に困難に感じ、その結果、高齢者の活用への期待が大きく、他方、新卒について内定が例年なく採用計画もない

【想定される企業特性（その2）】

年金支給開始年齢の変更や社会的要請等を理由とする延長の場合

- 高齢者を活用する余力がある企業、企業業績が比較的良好で、人員不足の企業。
- 人事管理面：個別的な人事管理が十分に定着しているわけではないが、ポストを増加できる状況にある、例年は新卒の内定はないが、今後は新卒を採用する計画がある。
- 中途採用の計画もあり、年齢と無関係に雇用の拡大を目指している

【想定される企業特性（その他）】

- （能力主義的賃金体系の場合は特に）成果を客観的な数値で個別に測定可能な職業・仕事内容である（営業など）。
- 経営者が高齢者の雇用に関して前向きかつ積極的である。
- 雇用延長制度がない企業に比べて、定年前での転職支援のしくみが設置されていないが、転職傾向は強い。中高年の選別傾向が強い。

②希望者全員を自社で再雇用

【想定される仕組みの概要】

[1]年金の支給開始年齢までは希望者全員再雇用

[2]前倒して賃金を見直した期間の分だけ再雇用

【仕組みの特徴・メリット】

- 上記2つに共通する特徴的な傾向は、「労働時間や勤務日数に変化はない」、「役職は離れる」、「仕事の内容に変化はなく」、「賃金は一律に少なくとも10%は下がる」
- また、高齢者の活用というよりも、企業の社会的責任を意識している場合は、制度的な公平感を重視しており、一律の賃金とされる場合もある。この場合、制度が制定されたのは比較的最近である。

【想定される企業特性】

- 必ずしも個別的な人事管理（年齢・勤続年数要素の低下、従業員間の格差の増大）を行っているとは限らない
- 50歳台従業員の比率が高い企業、40歳台従業員の比率が低い企業
- 現時点で、高齢者雇用が問題とは考えていない企業。定年到達者の数がまだ少ないなど。
- 50歳台での離職率や非正規雇用比率が高い企業
- 経営者が高齢者の雇用に関して前向きかつ積極的である。
- ある特定のサービス業（ビルメンテナンス等）、学校、病院、タクシーを含む運輸業、運送業などに多い。
- 製造業の現業職でも見られる。

【その他】

- 「希望者全員が再雇用」は、従業員が利用したいと考える制度の条件の1つ。この制度がある企業の従業員は、同じ企業で働くことを希望する

③会社が選別を行い、必要な人材のみを雇用延長

【想定される仕組みの特徴】

- [1] 本当に必要な人材のみを会社側が指名する
- [2] 企業内ハローワークを通じたマッチングを行う

【想定される企業特性】

- 競争が激しいなど環境が厳しく、業績も低迷している企業。中長期的な見通しも厳しい。
- 特に高齢者については人員過剰気味。経営的に全員を雇用延長する余力はないが、中堅層の人手不足、後進の育成の問題などから、その意味での若干の高齢者雇用のニーズはある企業
- 若年層の採用は必要最小限
- 社内での仕事の確保が困難な企業
- 事業所数が多く、1事業所あたりの従業員数が少ない企業。この場合、後進の育成、欠員の補充が困難、技能継承がなされていないなどが理由になることが多く、したがって「会社として必要な者のみ」を「現職継続」という形で雇用するケースが見られる。

④その他

【想定される仕組みの特徴】

- 派遣子会社を活用した仕組み（希望者全員／必要な人材のみ）等

【想定される企業特性】

- 自社で雇用を管理する余力がない企業。
- 社内での仕事の確保が困難で、自社グループ外へのあっせんも想定している企業。

表 2-1 継続雇用制度と企業特性との関係

継続雇用制度		観察された企業特性
定年延長企業	ケース 1	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の高齢化が進展 ・個別的な人事管理が定着 ・若年・中年の人材育成を困難に感じている ・新卒採用は例年なく、採用計画もない
	ケース 2	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者を活用する余力がある企業 ・企業業績が比較的良好で人員不足 ・ポストを増加できる状況にある ・年齢と無関係に雇用の拡大を目指している
		その他全般的な特性 <ul style="list-style-type: none"> ・(能力主義的賃金体系の場合は特に) 成果を客観的な数値で個別に測定可能な職業・仕事内容 ・定年前の転職支援のしくみが設置されていないものの従業員の転職傾向は強く、中高年の選別傾向が強い。
希望者全員を自社で再雇用している企業		<ul style="list-style-type: none"> ・50歳台の従業員の比率が高く、40歳台の比率が低い ・現時点で高齢者雇用が問題とは考えていない ・50歳台での離職率や非正規雇用比率が高い企業 ・経営者が高齢者の雇用に関して前向きかつ積極的
会社が選別を行い、必要な人材のみを雇用延長している企業		<ul style="list-style-type: none"> ・事業環境が厳しく、業績も低迷している企業 ・特に高齢者について人員過剰気味 ・後進育成の問題等で、若干の高齢者雇用ニーズはある ・社内での仕事の確保が困難な企業

(2) 本調査の残された課題

①現場管理者および従業員に対する調査の実施

今回の調査では、企業が今後雇用延長制度を導入していく上での方策や課題を分析することが主目的であったため、調査対象は企業側（人事部）が中心であった。

今後はそれに加えて、実際に制度を利用する側も従業員に対する調査や、その従業員を直接管理している現場管理者に対する調査をあわせて実施し、従業員の希望や従業員の側からみた問題点を明らかにすることで、より有益な提案につなげていくことが可能になるのではないかと。

②導入から間もない企業

今回の調査対象となった企業の多くは、制度の導入からまだ間がなく、制度の運用実績のない場合がほとんどであった。したがって、制度運用に伴い発生する課題・問題点等についての把握が十分ではない。

したがって、今後、特に年金支給開始年齢の引き上げとの関係からどのような問題が生じているのかをヒアリング調査から把握することで、今回の調査研究成果をよりブラ

ッシュアップすることが可能となろう。特に、導入が遅れている企業に対するより効果的な指針を提示することが可能になるのではないか。

③高齢者雇用と若年者雇用の因果関係の把握

既存統計の再分析では、定年延長が新卒採用を抑制している可能性があることや、高齢者の継続雇用を促進する制度を備えている事業所では、好況期での若年雇用の創出が弱まる傾向が観察されたものの、ヒアリング調査では、高齢者の継続雇用は若年者雇用とは別個に切り離されて意識されており、高齢者雇用の推進が若年者雇用を抑制することはないという指摘が多かった。しかしながら、制度の導入からまだ間もない企業では実績がないことから課題として認識されていないだけで、継続雇用制度による高齢者雇用が進んでいくと、問題として顕在化してくる可能性がある。したがって、高齢者雇用と若年者雇用の因果関係については、さらに詳細な検討を要する。