

Ⅲ部
1章
2章

1 章 65 歳以降の社員の活用（雇用）状況と活用に向けての人事管理の整備 —「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下」企業に注目して¹

1. はじめに：企業の人事管理と高齢者雇用安定法の改正

(1) 昭和 61 年及び平成 16 年の法改正と企業の人事管理

企業の人事管理は社員（雇用）区分制度と社員格付け制度からなる基盤システムとサブシステムから構成されている。サブシステムは大きく、職場や仕事に人材を供給するための管理機能を担う「採用」、「配置・異動」、「能力開発」及び「雇用調整・退職」から構成される雇用管理、社員の働く環境を管理する機能を担う「労働時間管理」及び「安全衛生管理」から構成される労働条件管理、社員に給付する報酬を管理する機能を担う「賃金管理、昇進管理、福利厚生」から構成される報酬管理、の 3 つの分野からなっている。さらに、基盤システムとサブシステムをつなぐ連結ピンの役割を担っているのが人事評価である。

こうした企業の人事管理は企業外の様々な要因から影響を受ける。とくに重要な要因が 3 つあり、1 つは、労働市場から影響を受ける。採用の仕方は労働市場の需給状況によって大きな影響を受ける。2 つは、社外の労使関係である。毎年の春闘で決まる賃上げ率は基本給の決まり方（総額人件費）に大きな影響を与える。3 つは、労働関係の法律や政府の政策であり、それによって人事管理の基本的な枠組みが規制されている。たとえば、法律によって、採用管理では募集や労働の契約の仕方、労働条件では労働時間の長さや制度の仕組み、退職管理については、定年年齢や解雇の仕方に関わる基本ルールが決められている。高齢者雇用安定法は個々の労働者と使用者との雇用関係を規制し、労働者が働くうえでの労働条件の最低基準を設定している法律の 1 つで、定年年齢の規制の変更（定年延長によって雇用期間を延長）は、退職管理だけでなく、人事管理のあり方に大きな影響を及ぼしている。

改正された高齢者雇用安定法で企業の人事管理のあり方に大きな影響を与えた法改正は 2 つある。1 つは、「60 歳への定年延長」と呼ぶことができる法改正であり、もう 1 つは後述する「みなし 65 歳への定年延長」と呼ぶことのできる平成 16 年（2004 年）と平成 24 年（2012 年）の法改正である。前者の法改正は昭和 46 年（1971 年）に制定された「中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法」が昭和 61 年（1986 年）に抜本改正され（名称も現在の高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（「高齢者雇用安定法」）に改められた）、60 歳定年制度の努力義務化が定め

¹ 執筆者：大木栄一（玉川大学経営学部教授）

られたことである。この当時の定年年齢の主流は 55 歳であり、企業は法改正により、定年年齢の引き上げを迫られるようになった。その後、同法は平成 6 年（1994 年）に改正され、平成 10 年（1998 年）から 60 歳定年制が義務化された。

この法改正（「60 歳への定年延長」）によって、企業はどのように人事管理を変化させたのであろうか。結論を先に言えば、現在、多くの企業（とくに、大企業）で 59 歳以下の正社員（「現役正社員」と呼ぶ）を対象に導入されている人事管理が導入・整備されたということである。具体的に、高齢・障害・求職者雇用支援機構（旧高年齢者雇用開発協会）の一連の調査研究を用いて整理すると以下のようなになる²。

人事管理を設計するうえで最も重要な点は、社員を「どのような仕事に配置して」（「配置・異動の管理」）、働きぶりに対応して社員に対して「どのような報酬を与えるのか」（「賃金等の報酬管理」）、配置・異動の管理と報酬管理の基盤となっている「社員区分制度」（社員を異なる人事管理を適用する複数のグループに分ける制度）及び「社員格付け制度」（社内の「偉さ」によって社員をランキングする制度）、の 3 つである。

以上の 3 点についての変化をみると、人事管理（配置の管理と報酬管理）の基盤となっている「社員区分制度」については、昇進やキャリアの多元化を図るために「専門職制度」が導入・再編された。このことは統合化されていた社員区分を細分化する方向で再編する動きでもあり、複線型人事制度などと呼ばれ、ホワイトカラーを中心にして社員区分の再編成を進めるきっかけを作ることになった。また、導入・再編された「専門職制度」は日本企業で多く導入されている格付け制度の 1 つである「職能資格制度」を補完する制度であり、同等の能力があると評価され、同一の資格に格付けされれば、管理職であろうと専門職であろうと給与は同じになるという特徴を持っている。

配置・異動の管理の「どのような仕事に配置して」の面では、第 1 に、一定年齢（55 歳までの旧定年近くが多い）に達した時に役割を解く「役職定年制」あるいは管理職の役職を一定期間で改選する「役職任期制」を導入・拡充する企業が増えてきた。その理由は、役職者の在任期間が定年延長とともに延び、中堅・若手社員の昇進が遅れ、人事の停滞をまねくからである。

第 2 に、「どこに異動させるのか」については、異動範囲が、企業内から関連会社等の企業グループ内へ広がったことである。その場合の異動の形態は社員の身分を維持したままで、他社の指揮命令のもとで、業務に従事する異動である「出向」が活用されるようになった。出向には複数のタイプがあるが、定年延長との関係でみると、中高年ホワイトカラーを出向させる排出型出向が

² 高年齢者雇用開発協会（1984）『高齢化・定年延長と人事管理に関する調査研究報告』及び、高年齢者雇用開発協会（1985）『高齢化社会における人事管理の展望に関する調査研究報告』、高年齢者雇用開発協会（1985）『高齢化・定年延長に伴う賃金・退職金調整事例』、高年齢者雇用開発協会（1987）『高齢化に対応する人事施策に関する調査』を参照。

活発に行われるようになり、雇用を守りながら、後進に道を譲り、これまで蓄積した経験と能力を活かすためにも主要な異動政策になった。

第3に、定年延長によって雇用期間を延ばすことを制度化する一方、主に中高年社員にできるだけ早い時期に企業から退職することを奨める「早期退職優遇制度」を導入した。この制度は、早期退職は自己都合退職であるが、会社都合扱いの退職金を適用し、それに加えて、退職金に特別割増をつけるという方法がとられている。

報酬管理のなかでも最も重要である基本給についてみると、人件費コストを抑制するために、旧定年年齢に達した社員の定期昇給の通減や停止、あるいはベア配分率の低下や停止を行うなど、ある一定年齢から基本給が減額するような仕組みを導入した。加えて、退職金が一時金として多額の資金が一時的に流出することを避けるために、年金化して毎年一定額を積み立てるように変更した。

もう1つは、平成16年(2004年)の改正である。この改正は、65歳未満の定年を定めている事業主に対して、雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するために、①定年年齢の引き上げ、②定年制の廃止、③継続雇用制度の導入、のいずれかの措置(高年齢者雇用確保措置)をとることが義務付けられた。さらに、平成24年(2012年)の改正では、希望者全員を65歳まで雇用する義務が課され、働く側が希望すれば、65歳まで雇用が維持されるようになった。このことは実質的に65歳定年制が義務化されたことを意味しているともいえる。これらの改正を「みなし65歳への定年延長」と呼ぶことにする。

定年制の導入状況を厚生労働省『平成29年就労条件総合調査』からみると、定年の定めのない企業は4.5%、一律定年制を導入する企業のうち定年年齢を60歳に定める企業は79.3%、また65歳以上とする企業は17.8%を占めている。65歳までの雇用確保は、多くの企業において、定年年齢を60歳とし、65歳までの継続雇用制度(「雇用確保措置企業」)の導入によって実現されている。継続雇用制度の場合は、雇用契約を1年ごとの更新とする非正規社員の雇用形態とするケースが多い。となると、「みなし65歳への定年延長」に伴う人事管理の対応は、60代前半層の人事管理の各領域において、どのような点が「現役正社員」を対象とした人事管理と連続性があるのか、あるいは、連続性がないのかをみる必要がある。つまり、どのような人事管理を展開するにしても、高齢社員に対して現役正社員と異なる人事管理を採用する場合には、企業が高齢社員の活用方針を明確にすることと、それを高齢社員と現役正社員に浸透させるための支援策を実施すること、が強く求められる。

雇用確保措置企業に代表されるような「分離型の人事管理」の場合には、定年(多くの企業では60歳)を契機にして現役時代とは異なる仕組みのもとで評価され処遇されることになるので、高齢社員には新しい人事管理に適合するために働く意識と処遇に対する期待を転換することが求

められ、転換が十分でないと労働意欲の低下につながる。そのため、「分離型の人事管理」を採用する企業は「統合型の人事管理」以上に、高齢社員に「なぜ人事管理が変化するのか」を納得してもらうための方策を強く打ち出す必要がある（高齢・障害者雇用支援機構（2010）『人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究』第一次報告書—60歳代前半層の人事管理の現状と課題—（平成21年度）』及び高齢・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歳以降の社員に関する人事管理に関するアンケート調査」結果より』）。

さらに、令和3年の高年齢者雇用安定法の施行より、65歳までの雇用確保義務に加えて、個々の労働者の多様な特性やニーズを踏まえ、65歳から70歳までの就業機会の確保のための多様な選択肢を法制度上整え、事業主としていずれかの高年齢者就業確保措置を講じる努力義務が課されることになった。具体的には、①70歳までの定年引上げ、②70歳までの継続雇用制度の導入、③定年制の廃止、労使で同意した上での雇用以外の措置（④継続的に業務委託契約を締結する制度、⑤社会貢献活動に継続的に従事できる制度）の導入のいずれかが挙げられる。

（2）本章で明らかにすべきことは

高年齢者雇用安定法の改正は企業の正社員の雇用期間の延長だけでなく、人事管理にも大きな影響を与えている。こうした問題意識を踏まえて、本章では、第1に、令和3年4月施行の改正高年齢者雇用安定法にどのように企業は対応しているのかを明らかにする。

第2に、65歳から70歳までの就業機会の確保を推進していくために重要な点は、改正法の条件を満たしている企業と満たしていない企業における65歳以降の社員の雇用の特徴とその社員を対象にした人事管理を明らかにすることである。そのためには、企業の定年制と継続雇用の形態の組み合わせにより、以下のような3つのタイプ（①「定年65歳以上」企業、②「定年64歳以下&継続雇用66歳以上」企業、③「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」企業）を作り、そのタイプごとに、どのような経営特性（業種及び正社員規模）を持った企業で「59歳以前に「正社員」として雇用していた者の65歳から70歳までの雇用」がされているのか、その雇用はどのような職種でされているのか、あるいは、どのような人事管理（とくに、「労働時間管理」と「報酬管理」（基本給の決め方と決まり方））が行われ、さらに、どのような活用（雇用）の評価と課題があるのか、を紹介する。

第3に、制度的に、令和3年4月施行の改正高年齢者雇用安定法の条件（努力義務）を確実に満たしていない「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」企業に注目して、どのような人事管理（とくに、現役（59歳以下）正社員及び60歳代前半層を対象にした「配置・異動の管理」と「報酬管理」）が展開されている企業で、「65歳から70歳までの活用（雇用）」が行われているのか、さらに、「65歳以降の社員」の活用（雇用）の課題として「65歳から70歳までの雇用（配置・異動の管理と

報酬管理)」と関係が深いと考えられる「担当する仕事の確保」と「本人（65歳以降の社員）のモチベーションの維持」を取り上げて、どのような人事管理が展開されている企業で、課題として指摘されているのか、を明らかにする。多くの企業では「65歳以降の社員」を雇用することが改正法の条件を満たす第一歩になると考えられるからである。

最後に、明らかにされたことを整理して、人事管理（「配置・異動の管理」と「報酬管理」）の面から、「65歳以降の社員の雇用」に向けて、必要な点を提示する。

2. 定年制の状況と定年後の雇用上限年齢

令和2年の改正高年齢者雇用安定法にどのように企業は対応しているのか、を明らかにするためには、まず、最初に、企業の定年制の状況と定年後の雇用上限年齢を整理する必要がある。その理由は、65歳から70歳までの就業機会の確保のための具体的な選択肢として、上記の1.に提示した5つの案のいずれかを導入する必要があるからである。

定年制の状況についてみると（図表Ⅲ-1-1を参照）、「60歳の定年を定めている」が最も多く（80.3%）、次いで「65歳以上の定年を定めている」（13.6%）、「61歳以上64歳以下の定年を定めている」（4.9%）、「定年なし」（0.8%）の順となっている。「60歳の定年を定めている」もしくは「61歳以上64歳以下の定年を定めている」企業のうち、定年後の雇用上限年齢をみると、「65歳以下」が最も多く（72.3%）、次いで「66～70歳」（12.3%）、「特に定めていない」（11.8%）、「71歳以上」（1.4%）の順となっている。

以上の定年制と定年後の雇用上限年齢を「66歳以上の雇用確保」の観点から整理すると、①「定年65歳以上」の企業が449社（全体の14.5%を占める）、②「定年64歳以下&継続雇用66歳以上」の企業が676社（同21.8%）、③「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」の企業が1,912社（同61.6%）、④無回答が68社（同2.2%）、となる。①～③のうち、③は65歳までの雇用確保に留まる。したがって、注目すべき点は、③「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」の1,912社の動向である。そのため、本章では、③「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」の1,912社に注目しながら分析をすすめる。

図表Ⅲ－1－1 定年制の状況と定年後の雇用上限年齢

		調査数	構成比 (%)
全体		3105	100.0
定年なし		26	0.8
65歳以上の定年を定めている		423	13.6
無回答		11	0.4
60歳の定年を定めている		2493	80.3
61歳以上64歳以下の定年を定めている		152	4.9
64歳以下の定年年齢を定めている		2645	100.0
継続雇用の 上限年齢	65歳以下	1912	72.3
	66歳以上の継続雇用	676	25.5
	66～70歳	325	12.3
	71歳以上	38	1.4
	特に定めていない	313	11.8
無回答		57	2.2
定年65歳以上		449	14.5
定年64歳以下&継続雇用66歳以上		676	21.8
定年64歳以下&継続雇用65歳以下		1912	61.6
無回答		68	2.2
全体		3105	100.0

3. 「高年齢者雇用安定法」改正への対応状況と70歳までの就業確保の方法

(1) 「高年齢者雇用安定法」改正への対応状況

改正された高年齢者雇用安定法（高年齢者就業確保措置の努力義務）に対する準備状況は、「まだ検討に入っていない」が最も多く（33.3%）、次いで「人事・総務部門内での検討を始めた」（23.1%）、「就業規則等（運用も含む）で定めた、既に定めていた」（13.8%）の順となっている。「法改正の対応済」企業が全体の1割強、「組合との協議中・社内での検討中・検討開始」企業が3割強、「検討前」企業が4割強、という構成である（図表Ⅲ－1－2を参照）。

こうした改正高年齢者雇用安定法（高年齢者就業確保措置の努力義務）に対する準備状況について、定年制＋継続雇用の状況別にみると、「定年65歳以上」の企業及び「定年64歳以下&継続雇用66歳以上」の企業では、「就業規則等（運用も含む）」³で定めた、既に定めていた」（法改正の対応済）が約4割、「組合との協議中・社内での検討中・検討開始」企業が約3割、「検討前」企業が約3割、という構成であり、法改正への対応が分かれている。これに対して、「定年

³ 「運用のみ」では高年齢者雇用安定法に未対応となるため、留意が必要である。

64歳以下&継続雇用65歳以下」の企業では、「検討前」企業が半数以上を占め、その中でも「まだ検討に入っていない」が4割弱を占めている。

図表III-1-2 改正された高年齢者雇用安定法（高年齢者就業確保措置の努力義務）に対する準備状況

(単位：%)

	調査数	法改正の 対応済	組合との協議中・社内での 検討中・検討開始	過半数労働組合等と 労使協議中である	経営層との検討を 始めた	人事・総務部門内 での検討を始めた	検討前	検討前			無回答	
		就業規則等（運用 も含む）で定めた 既に定めていた						たし ない こと に決 め	い な い	まだ 検討 に入 って な い		努力 義務 のため 、 検討 しな か つ た
全体	3105	13.8	33.6	1.7	8.9	23.1	44.8	2.5	33.3	9.0	7.9	
雇 定 年 制 の 状 況 + 継 続 雇 用	定年65歳以上	449	39.2	22.7	1.1	5.1	16.5	33.0	1.6	25.4	6.0	5.1
	定年64歳以下& 継続雇用66歳以上	676	35.7	29.9	1.5	9.8	18.6	30.3	1.2	25.0	4.1	4.1
	定年64歳以下& 継続雇用65歳以下	1912	0.0	37.9	1.9	9.4	26.6	52.5	3.2	38.0	11.3	9.6

(2) 70歳までの就業確保の方法

つぎに、「法改正の対応済み」企業及び「組合との協議中・社内での検討中・検討開始」企業を対象に、70歳までの就業確保の方法についてみてみよう。図表III-1-3に示したように、方法としては、「70歳までの継続雇用制度の導入」が最も多く(67.1%)、次いで「わからない」(13.9%)、「70歳超の定年延長・継続雇用制度導入」(10.7%)の順になっており、70歳までの就業確保の方法については「自社での直接雇用」を考えている企業が多くなっている。

他方、「自社での直接雇用」以外の方法では、「自社が実施する社会貢献事業に従事できる制度の導入」(1.4%)及び「自社が出資、委託する団体が行う社会貢献事業に従事できる制度の導入」(0.7%)などの「社会貢献活動に継続的に従事できる制度」よりも「継続的な業務委託契約」(8.1%)を考えている企業が多くなっている。

こうした70歳までの就業確保の方法について、定年制+継続雇用の状況別にみると、定年制+継続雇用の状況別に関わらず、「自社での直接雇用」が多く、とくに、「70歳までの継続雇用制度導入」が最も多くなっている。また、注目すべき点は、「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」の企業では、「わからない」が約2割占めていることと「継続的な業務委託契約」で70歳までの就業確保を考えている企業が約1割占めていることである。

図表Ⅲ-1-3 70歳までの就業確保方法（複数回答）

（単位：％）

	調査数	自社での直接雇用				社会貢献事業		業務委託	わからない	無回答	
		定年廃止	70歳超の定年延長・継続雇用制度導入	70歳までの定年延長	70歳までの継続雇用制度導入	導 入	自 社 が 実 施 す る 社 会 貢 献 事 業 に 従 事 で き る 制 度 の 導 入	自 社 が 出 資 、 委 託 す る 団 体 が 行 う 社 会 貢 献 事 業 に 従 事 で き る 制 度 の 導 入			継 続 的 な 業 務 委 託 契 約
全体	1470	2.5	10.7	5.7	67.1	1.4	0.7	8.1	13.9	1.8	
雇用 の 状 況 + 継 続	定年65歳以上	278	7.2	18.7	11.9	64.0	0.7	0.4	5.8	5.4	0.0
	定年64歳以下& 継続雇用66歳以上	443	1.4	11.1	5.2	73.8	0.7	0.5	6.5	6.5	1.4
	定年64歳以下& 継続雇用65歳以下	724	1.4	7.5	3.7	64.0	2.1	1.0	9.9	21.8	2.8

注1：「法改正の対応済み」企業及び「組合との協議中・社内での検討中・検討開始」企業の回答

4. 「65歳以降の社員（59歳以前に「正社員」として雇用していた者）」の雇用状況と雇用している企業の特徴

（1）雇用状況と雇用規模

自社内で雇用する「65歳以降の社員（59歳以前に「正社員」として雇用していた者）」が在籍する（「いる」）企業は74.7%、在籍しない（「いない」）企業は23.9%であり、7割強の企業が「65歳以降の社員」を自社内で雇用していることになる（図表Ⅲ-1-4を参照）。雇用している企業における人数の平均値は23.1名、全社員数に占める「65歳以降の社員」の割合は平均すると5.1%になる。

また、「65歳以降の社員」を雇用していない企業を含めて「65歳以降の社員」の人数を計算（雇用していない企業の人数を「0」名として計算）すると、その平均値は17.1名になり、全社員数に占める「65歳以降の社員」の割合は平均すると3.7%になる。全社員数に占める「60歳前半層の社員（59歳以前に「正社員」として雇用していた者）」の割合の平均値が6.3%であり、「60歳以降の社員（59歳以前に「正社員」として雇用していた者）」は全社員の約1割を占める大きな社員集団であることがわかる。

こうした「65歳以降の社員」の状況及び雇用規模について、定年制+継続雇用の状況別にみると、定年制+継続雇用の状況別に関わらず、6割以上の企業で「65歳以降の社員」を雇用し

ており、その傾向は「定年 64 歳以下 & 継続雇用 66 歳以上」の企業で顕著に見られる。他方、雇用規模については、「いる」企業における 65 歳以上の社員の人数の平均値・65 歳以上比率の平均値の両方ともに定年 65 歳以上の企業で人数（45.8 名）が多く、かつ、比率（10.0%）も高くなっており、雇用している企業における雇用規模は「定年 64 歳以下 & 継続雇用 66 歳以上」の企業よりも大きくなっている。これに対して、「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下」の企業で、人数（14.6 名）が少なく、かつ、比率（3.1%）も低くなっており、雇用規模は最も小さくなっている。

図表 III-1-4 「65 歳以降の社員」の雇用状況と雇用規模

	65 歳以降の雇用状況				「いる」企業の 65 歳以降の人数			65 歳以降の人数			【参考】60 歳前半層の人数			
	調査数	いる	いない	無回答	有効数	平均値（人）	標準偏差	有効数	平均値（人）	標準偏差	有効数	平均値（人）	標準偏差	
全体	3105	74.7	23.9	1.4	2235	23.1	63.2	3020	17.1	55.3	3035	33.6	76.8	
雇用の状況 + 継続	定年 65 歳以上	449	84.4	14.9	0.7	362	45.8	105.6	432	38.4	98.1	435	52.3	130.5
	定年 64 歳以下 & 継続雇用 66 歳以上	676	89.3	9.5	1.2	578	27.2	67.6	650	24.2	64.3	667	33.4	68.8
	定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下	1912	68.0	30.8	1.2	1262	14.6	38.6	1873	9.9	32.4	1877	29.8	61.6
		「いる」企業の 65 歳以上比率			65 歳以上比率			【参考】60 歳前半層比率						
		有効数	平均値（%）	標準偏差	有効数	平均値（%）	標準偏差	有効数	平均値（%）	標準偏差				
全体		2229	5.1	9.04	3014	3.7	8.08	3027	6.3	6.33				
雇用の状況 + 継続	定年 65 歳以上		362	10.0	14.81	432	8.4	14.05	435	8.9	10.13			
	定年 64 歳以下 & 継続雇用 66 歳以上		578	6.0	9.45	650	5.3	9.11	666	6.5	5.84			
	定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下		1256	3.1	4.86	1867	2.1	4.25	1871	5.6	5.08			

注 1：「65 歳以降の人数」及び「60 歳前半層の人数」は「いない」を「0 名」として計算している

注 2：「65 歳以上比率」は「65 歳以上社員の人数」を「全社員数」で割った値

注 3：「60 歳前半層比率」は「60 歳前半層の人数」を「全社員数」で割った値

同様なことは、「60 歳以降の社員」の比率でも見られ、「定年 65 歳以上」の企業では、「60 歳以降の社員」は全社員の 2 割弱を占める大きな社員集団であるが、他方、「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下」の企業では、1 割にも満たない状況にある。

(2) 雇用している企業の特徴

「65歳以降の社員」を雇用している企業はどのような経営上の特徴（経営特性）を持っている企業であろうか。経営特性を表わす代表的な指標である「業種」と「従業員規模（正社員規模）」の2つから明らかにしよう。

業種別の特徴についてみると（図表Ⅲ-1-5を参照）、「製造業」が30.5%で最も多く、ついで、「卸売業、小売業」（18.3%）、「サービス業」（15.9%）、「運輸業、郵便業」（14.6%）、「建設業」（9.2%）がこれに続いている。なお、これまでの調査で「宿泊業、飲食サービス業」（2.2%）は65歳以降の社員を雇用している比率が高い傾向にあったが、新型コロナウイルスの影響を大きく受けたため、比率が低くなっているかもしれないので、注意が必要である。

こうした「65歳以降の社員」を雇用している企業の業種について、定年制+継続雇用の状況別にみると、「定年65歳以上」の企業で「運輸業、郵便業」（26.1%）及び「サービス業」（24.0%）、他方、「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」の企業で「製造業」（34.4%）及び「卸売業、小売業」（21.1%）、が多くなっており、定年制+継続雇用の状況により雇用している企業の業種が異なっていることがわかる。

図表Ⅲ-1-5 どのような業種で「65歳以降の社員」が雇用されているのか

（単位：％）

	調査数	建設業	製造業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	賃貸業、不動産業、物品	金融業、保険業	サービス業、宿泊業、飲食	サービス業	その他	無回答
全体	2320	9.2	30.5	2.8	14.6	18.3	3.0	2.2	15.9	2.2	1.4	
雇用状況 定年制+継続	定年65歳以上	379	10.0	16.9	1.3	26.1	11.1	3.2	1.8	24.0	4.7	0.8
	定年64歳以下&継続雇用66歳以上	604	10.3	30.6	2.6	15.2	16.9	2.8	2.3	15.4	3.0	0.8
	定年64歳以下&継続雇用65歳以下	1301	8.5	34.4	3.5	10.8	21.1	2.9	2.1	13.9	1.1	1.8

注1：「65歳以降の社員」を雇用している企業の回答

つぎに、正社員規模別の特徴について（図表Ⅲ-1-6を参照）、「正社員数」と「全社員数」の2つの側面からみると、「正社員数101～300人」が60.0%を占めており、「正社員数300人未満」の企業で7割弱を占めている。こうした雇用している企業の正社員規模について、定年制+継続雇用の状況別にみると、定年制+継続雇用の状況に関わらず、「正社員数300人未満」の企業が多くを占めているが、とくに、その傾向は「定年64歳以下&継続雇用66歳以上」の企業で顕著に見られる。

全社員数からみると、「65歳以降の社員」を雇用している企業の平均社員数は655.1名と低くなり、これを定年制＋継続雇用の状況別にみると、「定年64歳以下&継続雇用66歳以上」の企業で平均社員数（558.7名）が最も少なく、他方、「定年65歳以上」の企業（882.8名）で最も多くなっている。

図表Ⅲ－1－6 どのような正社員規模・従業員規模で「65歳以降の社員」が雇用されているのか

	調査数	正社員規模						全社員規模		
		31 00 01 人)	31 00 01 人)	53 00 01 人)	15 00 01 0)	1 以上 0 0 1 人	無 回 答	平均 (名)	標準 偏差	
全体	2320	6.2	60.0	17.4	9.7	6.3	0.5	655.1	1671.7	
雇用 の 状 況 ＋ 継 続	定年65歳以上	379	10.3	58.0	16.6	7.7	7.4	0.0	882.8	3059.5
	定年64歳以下& 継続雇用66歳以上	604	7.8	63.2	15.4	8.6	4.5	0.5	558.7	1017.4
	定年64歳以下& 継続雇用65歳以下	1301	4.1	58.8	18.6	11.1	6.8	0.7	641.7	1325.5

注1：「65歳以降の社員」を雇用している企業の回答

(3) 雇用している最も多い職種

雇用している「65歳以降の社員」で最も多い職種は「専門・技術職」が34.9%で最も多く、次いで、「生産・運輸・建設等の現業職」(27.4%)、「事務職」(11.8%)、「営業・販売職」(11.3%)、「サービス職」(6.5%)の順になっている(図表Ⅲ-1-7を参照)。こうした雇用している最も多い職種について、定年制+継続雇用の状況別にみると、「定年65歳以上」の企業で「生産・運輸・建設等の現業職」(36.7%)、他方、「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」の企業で「専門・技術職」(37.0%)及び「事務職」(14.2%)が多くなっており、定年制+継続雇用の状況により雇用している最も多い職種が異なっていることがわかる。

図表Ⅲ-1-7 最も多い職種(1つ)

(単位：%)

	調査数	専門・技術職	事務職	営業・販売職	サービス職	生産・運輸・建設等の現業職	その他	無回答	
全体	2320	34.9	11.8	11.3	6.5	27.4	7.8	0.5	
雇用状況+継続	定年65歳以上	379	29.3	7.9	8.7	9.0	36.7	7.9	0.5
	定年64歳以下&継続雇用66歳以上	604	33.6	9.1	11.8	6.1	31.6	7.6	0.2
	定年64歳以下&継続雇用65歳以下	1301	37.0	14.2	11.9	5.7	22.8	7.8	0.6

注1：「65歳以降の社員」を雇用している企業の回答

5. 「65歳以降の社員」の労働条件管理(労働時間管理)と報酬管理

(1) 「65歳以降の社員」の労働条件管理(労働時間管理)

① 「65歳以降の社員」を対象にした短時間・短日数制度の導入状況

人事管理を設計するうえで重要な点は、社員を「どのような仕事に配置して」(「配置・異動の管理」)、働きぶりに対応して社員に対して「どのような報酬を与えるのか」(「賃金等の報酬管理」)である。

しかし、「65歳以降の社員」の「配置・異動の管理」は原則として60代前半層と同じ仕事内容で、かつ、勤務場所や職場が変わらないことが望ましい。それは、「65歳以降の社員」が「生活・健康」と「仕事」を両立できる場所や時間で働くことを希望する社員である特徴を持っているからである。そのため、「配置・異動の管理」よりも「労働条件管理」のなかの「労働時間管理」が重要になっ

てくると考えられる。「生活・健康」と「仕事」を両立できるような柔軟な労働時間制度（たとえば、短時間・短日数勤務制度など）が導入されているかどうかということである。

図表III-1-8に示したように、短時間・短日数勤務制度の「仕組みはある」は58.0%、「仕組みはない」は41.3%であり、6割弱の企業しか制度として時間的な配慮をする仕組みを導入していない。

こうした「65歳以降の社員」を対象にした短時間・短日数勤務制度の導入状況について、定年制+継続雇用の状況別にみると、「定年65歳以上」の企業（61.2%）及び「定年64歳以下&継続雇用66歳以上」の企業（62.7%）では導入率は6割強を占めるが、「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」企業（54.6%）の導入率は半数程度であり、十分に整備されていないことが伺える。

つぎに、「65歳以降の社員」が在籍している「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」企業に限定して、雇用している主な職種別にみると、「生産・運輸・建設等の現業職」の企業（61.5%）で短時間・短日数勤務制度の導入比率が高く、他方、「営業・販売職」（49.0%）の企業で低くなっており、主な職種によって短時間・短日数勤務制度の導入状況が異なっていることがわかる。

図表III-1-8 「65歳以降の社員」を対象にした「短時間・短日数勤務制度」の導入状況と仕組み

(単位：%)

	調査数	仕組みはある	仕組みはない	無回答	「ある」場合の仕組み								
					有効数	間は高齢者と調整して決める	勤務日数・勤務時間には上限を定め、その範囲内で高齢者と調整して決める	勤務日数・勤務時間の下限（または上限）を定めており、その範囲内で高齢者と調整して決める	会社が設定する複数の選択肢から、高齢者が自由に選択する	会社が設定する複数の選択肢から、高齢者と調整して決める	会社が設定するパターンは1つのみである。	その他	無回答
全体	2320	58.0	41.3	0.6	1346	50.8	20.4	4.8	15.7	4.3	2.8	1.2	
雇用状況 定年制+継続	定年65歳以上	379	61.2	38.3	0.5	232	45.3	24.6	6.9	14.7	5.2	3.0	0.4
	定年64歳以下&継続雇用66歳以上	604	62.7	36.9	0.3	379	55.7	17.2	5.3	14.0	3.2	3.4	1.3
	定年64歳以下&継続雇用65歳以下	1301	54.6	44.7	0.8	710	50.0	20.7	3.8	17.5	4.5	2.3	1.3
雇用状況 定年65歳以下 66歳以下の企業 継続	65歳以降の主な職種												
	専門・技術職	481	54.3	45.1	0.6	261	55.2	19.2	2.7	17.2	3.8	0.8	1.1
	事務職	185	51.4	48.1	0.5	95	52.6	15.8	2.1	25.3	1.1	2.1	1.1
	営業・販売職	155	49.0	51.0	0.0	76	47.4	28.9	6.6	13.2	2.6	1.3	0.0
	サービス職	74	56.8	43.2	0.0	42	33.3	31.0	9.5	19.0	4.8	2.4	0.0
	生産・運輸・建設等の現業職	296	61.5	38.2	0.3	182	50.0	20.3	4.4	14.3	7.1	1.6	2.2
その他	102	52.0	48.0	0.0	53	35.8	18.9	1.9	20.8	7.5	13.2	1.9	

注1：「65歳以降の社員」を雇用している企業の回答

② 導入されている仕組みの内容

仕組みが「導入されている」企業を対象に、どのような仕組みが導入されているかについてみると、「勤務日数・勤務時間に下限（または上限）の定めはなく、日数や時間は高齢者と調整して決める」（50.8%）が半数以上を占め最も多く、次いで「勤務日数・勤務時間に下限（または上限）を定めており、その範囲内で高齢者と調整して決める」（20.4%）、「会社が設定する複数の選択肢から、高齢者と調整して決める」（15.7%）の順となっている。会社と高齢者（65歳以降の社員）が調整する仕組みが多く導入されており、「会社が設定する複数の選択肢から、高齢者が自由に選択する」（4.8%）は少なくなっている。また、会社と高齢者（65歳以降の社員）が調整する場合であっても「日数や時間に限定なく調整」するケースが多くなっている。

こうした導入されている仕組みの内容について、定年制＋継続雇用の状況別にみると、「定年65歳以上」の企業では「勤務日数・勤務時間に下限（または上限）を定めており、その範囲内で高齢者と調整して決める」（24.6%）、「定年64歳以下&継続雇用66歳以上」の企業で「勤務日数・勤務時間に下限（または上限）の定めはなく、日数や時間は高齢者と調整して決める」（55.7%）が多くなっている。

つぎに、「65歳以降の社員」が在籍している「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」企業に限定して、「65歳以降の社員」の主な職種別にみると、専門・技術職の企業で、「勤務日数・勤務時間に下限（または上限）の定めはなく、日数や時間は高齢者と調整して決める」（55.2%）、サービス職の企業で「勤務日数・勤務時間に下限（または上限）を定めており、その範囲内で高齢者と調整して決める」（31.0%）、事務職の企業で「会社が設定する複数の選択肢から、高齢者と調整して決める」（25.3%）が多くなっており、主な職種によって導入されている仕組みの内容が異なっていることがわかる。

（2）「65歳以降の社員」の報酬管理：基本給の主な決め方

他方、働きぶりに対応して社員に対して「どのような報酬を与えるのか」（「賃金等の報酬管理」）について、基本給の決め方と決め方（基本給の水準）についてみてみよう。現役正社員と比較して、「65歳以降の社員」の基本給の決め方は「仕事と成果で決める」という短期決済型をとることが望ましいと考えられるが、基本給の水準を決めるに際して「60歳～64歳時点の給与額を考慮する（言い換えれば、現役正社員時代の基本給の水準を考慮するということでもある）」という調和型の施策をとることも考えられる。

図表Ⅲ—1—9に示したように、「仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給している」が最も多く（29.8%）、次いで「定額の基本給を一律に支給している」（20.9%）、「60～64歳時点の基本給の一定比率の金額を支給している」（18.6%）、「60～64歳時点の職能資格や

職位等に対応して支給している」(13.4%)、「仕事の成果に応じて支給している」(6.7%)、の順になっている。つまり、「仕事と成果で決める」が約4割、「60歳～64歳時点の給与額を考慮する」が約3割、「定額」が約2割、「その他」が約1割の構成となっている。

こうした基本給の主な決め方について、定年制+継続雇用の状況別にみると、定年65歳以上の企業で「定額の基本給を一律に支給している」(25.9%)、「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」の企業で「仕事内容(職責・経営への影響度等も含む)・職種に対応して支給している」(32.2%)、が多くなっている。

つぎに、65歳以降の社員が在籍している「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」企業に限定して、「65歳以降の社員」の主な職種別にみると、専門・技術職の企業で「60～64歳時点の基本給の一定比率の金額を支給している」(23.1%)、営業・販売の企業で「60～64歳時点の職能資格や職位等に対応して支給している」(15.5%)及び「仕事内容(職責・経営への影響度等も含む)・職種に対応して支給している」(36.1%)、サービス職の企業で「60～64歳時点の職能資格や職位等に対応して支給している」(16.2%)、生産・運輸・建設等の現業職の企業で「定額の基本給を一律に支給している」(26.4%)、が多くなっており、主な職種によって基本給の主な決め方が異なっていることがわかる。

図表III-1-9 「65歳以降の社員」を対象にした基本給の主な決め方

(単位：%)

		調査数	定額の基本給を一律に支給している	60～64歳時点の基本給の一定比率の金額を支給している	60～64歳時点の職能資格や職位等に対応して支給している	仕事の成果に応じて支給している	仕事内容(職責・経営への影響度等も含む)・職種に対応して支給している	その他	無回答	
全体		2320	20.9	18.6	13.4	6.7	29.8	9.4	1.3	
雇用 の 状 況	定年65歳以上	379	25.9	15.3	14.5	9.0	25.6	8.2	1.6	
	定年64歳以下&継続雇用66歳以上	604	20.7	20.9	16.4	7.3	27.3	6.1	1.3	
	定年64歳以下&継続雇用65歳以下	1301	19.3	18.5	12.0	5.5	32.2	11.3	1.2	
雇用 66 歳 以 下 & 継 続 雇 用 の 企 業	65 歳 以 降 の 主 な 職 種	専門・技術職	481	16.8	23.1	11.9	6.0	32.6	8.5	1.0
		事務職	185	18.9	17.3	12.4	6.5	31.4	12.4	1.1
		営業・販売職	155	16.8	17.4	15.5	5.8	36.1	7.7	0.6
		サービス職	74	14.9	12.2	16.2	5.4	32.4	17.6	1.4
		生産・運輸・建設等の現業職	296	26.4	17.9	11.1	3.7	28.7	11.8	0.3
		その他	102	19.6	7.8	6.9	5.9	38.2	21.6	0.0

注1：「65歳以降の社員」を雇用している企業の回答

(3) 「65歳以降の社員」の報酬管理（基本給の決まり方）：給与水準（時間給換算）

基本給の決まり方（基本給の水準）については、平均的な「65歳以降の社員」の収入を時間給換算して、計算すると、平均額は1,343.2円になる。なお、時給の平均値は「1,000円未満」は900円、「1,000円～1,200円未満」は1,100円、「1,200～1,400円未満」を1,300円、「1,400円～1,600円未満」を1,500円、「1,600円～1,800円未満」を1,700円、「1,800円以上」を1,900円、として計算した（図表Ⅲ－1－10を参照）。

こうした給与水準（時間給換算）について、定年制＋継続雇用の状況別にみると、「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」の企業（1,361.0円）で時間給が高く、「定年64歳以下&継続雇用66歳以上」の企業（1,319.7円）で低くなっている。

図表Ⅲ－1－10 「65歳以降の社員」の基本給水準（時給換算）

			有効数	平均(円)	標準偏差
全体			2244	1343.2	326.8
の継続雇用＋	定年65歳以上		362	1325.4	327.2
	定年64歳以下&継続雇用66歳以上		589	1319.7	311.1
	定年64歳以下&継続雇用65歳以下		1259	1361.0	332.0
定年64歳以下&継続雇用66歳以下の企業	な56歳以降の社員の主な職種	専門・技術職	464	1497.0	334.0
		事務職	176	1370.5	300.2
		営業・販売職	151	1399.3	330.6
		サービス職	72	1175.0	233.6
		生産・運輸・建設等の現業職	292	1203.4	262.4
		その他	100	1260.0	335.1
	本56歳以降の社員の主な決め方	定額の基本給を一律に支給している	245	1276.3	323.8
		60～64歳時点の基本給の一定比率の金額を支給している	230	1422.6	324.4
		60～64歳時点の職能資格や職位等に対応して支給している	154	1444.2	317.3
		仕事の成果に応じて支給している	70	1402.9	353.4
		仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給	410	1383.4	335.0
	その他	146	1231.5	286.2	

注1：「65歳以降の社員」を雇用している企業の回答

「65歳以降の社員」が在籍している「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」企業に限定し、65歳以降の社員の主な職種別にみると、専門・技術職の企業（1,497.0円）で時間給が高く、他方、サービス職（1,175.0円）の企業及び生産・運輸・建設等の現業職の企業（1,203.4円）で低くなっている。さらに、65歳以降の社員の基本給の主な決め方別にみると、「60～64歳時点の職能資格や職位等に対応して支給している」企業（1,444.2円）及び「60～64歳時点の基本給の一定

比率の金額を支給している」企業（1,422.6円）で時間給が高く、他方、「定額の基本給を一律に支給している」企業（1,276.3円）で低くなっており、「60歳～64歳時点の給与額を考慮」して基本給を決める企業で時間給が最も高く、ついで、「仕事と成果で決める」、「定額」の順で低くなっている。

6. 雇用している「65歳以降の社員」の活用の評価と課題

(1) 「雇用している65歳以降の社員」活用の評価

「雇用している65歳以降の社員」の活用に対する全体評価は「やや満足」が最も多く（62.0%）、次いで「満足」（24.1%）の順になっている。肯定的評価（「満足」と「やや満足」の合計）の割合は9割弱にも達している（図表Ⅲ-1-11を参照）。

こうした「雇用している65歳以降の社員」活用の評価について、定年制+継続雇用の状況別にみると、定年制+継続雇用の状況に関わらず、8割以上の企業が肯定的な評価をしているが、そのなかでも「定年65歳以上」の企業で肯定的評価（「満足」と「やや満足」の合計：90.5%）が9割以上を占めている。

「65歳以降の社員」が在籍している「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」企業に限定し、65歳以降の社員の主な職種別にみると、職種に関わらず、8割以上の企業が肯定的な評価をしているが、そのなかでも専門・技術職の企業で肯定的評価（「満足」と「やや満足」の合計：87.7%）が9割弱を占めている。

図表Ⅲ-1-11 「雇用している65歳以降の社員」活用の評価

(単位：%)

	調査数	満足	満足				不満	無回答		
			満足	やや満足	ない	あまり満足していない				
全体	2320	86.1	24.1	62.0	12.2	0.5	12.7	1.2		
状況 雇用 の 統制	定年65歳以上	379	90.5	25.9	64.6	8.7	0.0	8.7	0.8	
	定年64歳以下&継続雇用66歳以上	604	86.9	23.7	63.2	11.8	0.2	11.9	1.2	
	定年64歳以下&継続雇用65歳以下	1301	84.7	24.0	60.7	13.3	0.8	14.1	1.2	
下 の 統 定 年 雇 用 6 4 歳 以 下 &	の 6 5 歳 以 降 の 主 な 職 種 の 社 員	専門・技術職	481	87.7	26.2	61.5	10.4	0.6	11.0	1.2
		事務職	185	81.6	22.2	59.5	17.3	0.0	17.3	1.1
		営業・販売職	155	81.3	22.6	58.7	16.8	0.6	17.4	1.3
		サービス職	74	85.1	21.6	63.5	14.9	0.0	14.9	0.0
		生産・運輸・建設等の現業職	296	85.8	23.0	62.8	12.5	1.4	13.9	0.3
	その他	102	81.4	25.5	55.9	16.7	2.0	18.6	0.0	

注1：「65歳以降の社員」を雇用している企業の回答

(2) 「65歳以降の社員」の活用（雇用）するに際しての課題

「65歳以降の社員」の活用の課題（現在、活用（雇用）していない場合は、想定される課題）は、「本人の健康」が最も多く（72.9%）、次いで「本人のモチベーションの維持・向上」（56.2%）、「担当する仕事の確保」（40.4%）、「本人の能力の維持・向上」（37.2%）、「勤務時間の柔軟性の確保」（29.0%）、「正社員との処遇上のバランスのとり方」（27.8%）、の順になっている（図表Ⅲ-1-12を参照）。

こうした「65歳以降の社員」を活用（雇用）するに際しての課題について、定年制＋継続雇用の状況別にみると、「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」の企業で、「担当する仕事の確保」（45.6%）、「正社員との処遇上のバランスのとり方」（30.6%）及び「人件費（退職金・保険料等も含む）の負担増」（23.2%）、を指摘する企業が多くなっている。また、「本人の健康」、「本人のモチベーションの維持・向上」及び「勤務時間の柔軟性の確保」については、定年制＋継続雇用の状況に関わらずに、課題として指摘する企業の比率はほぼ同じである。

図表Ⅲ-1-12 「65歳以降の社員」の活用（雇用）するに際しての課題（複数回答）

（単位：％）

		調査数	担当する仕事の確保	職場環境の整備	勤務時間の柔軟性の確保	管理職との人間関係	管理職以外との人間関係	若年・中堅層の活躍機会の減少	正社員との処遇上のバランスのとり方	他の非正社員との処遇上のバランスのとり方	人件費（退職金・保険料等も含む）の負担増	他の社員のモチベーションの維持・向上	本人のモチベーションの維持・向上	本人の能力の維持・向上	本人の健康	家族の健康	その他	特になし	無回答		
全体		3105	40.4	22.8	29.0	18.9	15.4	17.4	27.8	15.8	20.7	19.5	56.2	37.2	72.9	18.0	1.5	4.7	2.1		
雇用の状況	定年制＋継続																				
	定年65歳以上	449	31.2	23.8	28.5	17.4	12.0	12.5	22.5	8.5	16.9	16.7	51.7	34.5	77.1	22.3	2.9	5.8	1.3		
	定年64歳以下&継続雇用66歳以上	676	32.5	18.6	27.2	17.2	15.5	14.8	24.0	14.2	16.3	16.4	55.8	35.5	72.0	20.0	1.5	5.2	2.2		
	定年64歳以下&継続雇用65歳以下	1912	45.6	24.2	29.9	20.0	16.4	19.7	30.6	18.3	23.2	21.3	58.1	38.6	72.6	16.3	1.3	4.2	1.7		
の企業	有無	在籍の	1301	39.2	23.2	28.9	19.8	16.4	18.8	29.3	16.8	18.6	19.9	57.3	36.9	74.1	18.1	1.3	4.8	0.7	
		いない	589	61.0	27.3	33.1	21.1	17.0	22.4	34.8	22.4	34.0	25.0	61.6	43.8	71.5	12.7	1.2	2.9	1.2	
	の主な職種	「いる」企業																			
		の65歳以降																			
		専門・技術職	481	37.8	23.7	29.9	21.2	15.0	19.3	31.0	14.8	19.8	21.2	60.9	36.2	73.0	21.0	1.7	5.0	0.6	
		事務職	185	47.0	20.0	25.9	18.4	15.1	20.5	31.4	16.2	22.7	20.5	59.5	33.5	68.6	15.7	0.5	7.0	0.0	
		営業・販売職	155	37.4	18.1	27.7	25.2	20.6	23.2	33.5	18.7	19.4	18.7	60.6	37.4	73.5	16.1	0.6	4.5	1.3	
		サービス職	74	27.0	17.6	20.3	20.3	20.3	18.9	25.7	20.3	20.3	9.5	52.7	35.1	68.9	18.9	1.4	5.4	1.4	
生産・運輸・建設等の現業職	296	35.1	27.7	32.1	16.6	16.6	15.9	26.0	18.2	13.9	19.3	53.4	39.2	80.7	17.2	1.0	2.7	0.7			
	その他	102	54.9	24.5	28.4	17.6	17.6	15.7	23.5	17.6	17.6	23.5	47.1	39.2	75.5	13.7	2.0	6.9	0.0		

注1：「65歳以降の社員」の雇用の有無に関わらず、すべての企業の回答

つぎに、「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下」企業に限定し、「65 歳以降の社員」の有無別にみると、在籍していない企業で、「担当する仕事の確保」(61.0%)、「正社員との処遇上のバランスのとり方」(34.8%)、「他の非正社員との処遇上のバランスのとり方」(22.4%)、「人件費(退職金・保険料等も含む)の負担増」(34.0%)、「他の社員のモチベーションの維持・向上」(25.0%)及び「本人の能力の維持・向上」(43.8%)、を指摘する企業が多くなっており、「いない」企業ほど、「65 歳以降の社員」の活用(雇用)するに際しての課題が広範囲に広がっている。

最後に、「65 歳以降の社員」が在籍している「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下」企業に限定し、「65 歳以降の社員」の主な職種別にみると、専門・技術職の企業で「正社員との処遇上のバランスのとり方」及び「本人のモチベーションの維持・向上」、事務職の企業で「担当する仕事の確保」、「正社員との処遇上のバランスのとり方」及び「本人のモチベーションの維持・向上」、営業・販売職の企業で「管理職との人間関係」及び「正社員との処遇上のバランスのとり方」、「本人のモチベーションの維持・向上」、生産・運輸・建設等の現業職の企業で「本人の健康」、を指摘する企業が多くなっている。

7. 「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下の企業」で「65 歳以降の社員」を雇用しているのはどのような企業か

(1) 「65 歳以降の社員」の雇用状況—クロス集計の結果からみた特徴

以下では、現時点で、65 歳までの雇用確保に留まる「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下」の 1,912 社に注目しながら分析をすすめる。「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下」の企業で、自社内で雇用する「65 歳以降の社員」(59 歳以前に「正社員」として雇用されていた者)が在籍する(「いる」)企業は 68.0%、在籍しない(「いない」)企業は 30.8%であり、7 割弱の企業が「65 歳以降の社員」を自社内で雇用していることになる(図表 III-1-13 を参照)。

「65 歳以降の社員」を雇用しているのは、どのような特徴をもった企業であるのかを明らかにするためには、以下の 4 つの点が重要であると考えられる。第 1 に、基本的なことであるが、企業の従業員(とくに、正社員)がどのような仕事に多く就いているのかを表している業種と、どのような仕事が多くあるのかを表している従業員規模(とくに、59 歳以前に「正社員」として雇用していた 65 歳以降の社員の雇用の有無を明らかにするので「正社員数」が望ましいと考えられる)から接近する必要がある。

第 2 に、「65 歳以降の社員」の雇用の有無は、企業の 60 代前半社員(59 歳以前に「正社員」として雇用されていた者)の活用方針(第一線での活躍を期待 VS 現役社員の支援を期待)・活用効果(職場の生産性向上の効果)に影響を受けると考えられる。その理由は、60 代前半社員の活用

方針が65歳以上の社員にも引き続き踏襲される可能性が高いからである。また、60代前半社員の活用の効果により、65歳以降も引き続き雇用するかどうかを考えるからである。

第3に、60代前半社員の雇用管理と報酬管理が「65歳以降の社員」の雇用の有無に影響を与えるのではないかと考えられる。雇用管理のなかでも、雇用契約の更新時に仕事内容が変わるかどうかという「配置・異動の管理」が重要である。「定年64歳以下&継続雇用65歳以下の企業」における60代前半社員の雇用契約は有期雇用が多くを占め、かつ、雇用期間は1年以下が多くを占めている。雇用契約の更新時に仕事が変わるということは、現役(59歳以下)正社員時代と比較して、会社命令で仕事内容が変わることが多くないため、多くの場合は、60代前半社員の能力や意欲と担当している仕事の間にミスマッチが起きている可能性が高いことを表している。ミスマッチが多く発生している状況下では、引き続き、65歳以降も雇用することが難しいと考えられる。

図表III-1-13 「定年64歳以下&継続雇用65歳以下の企業」で「65歳以降の社員」を雇用しているのかはどのような企業か—クロス分析

(単位：%)

		調査数	いる	いない	無回答	
全体		1912	68.0	30.8	1.2	
経営特性	業種別	建設業	123	90.2	8.9	0.8
		製造業	643	69.7	29.5	0.8
		情報通信業	118	38.1	58.5	3.4
		運輸業、郵便業	178	78.7	20.8	0.6
		卸売業、小売業	408	67.2	31.4	1.5
		金融業、保険業、不動産業、物品賃貸業	62	61.3	38.7	0.0
		宿泊業、飲食サービス業	46	58.7	41.3	0.0
		サービス業	277	65.3	33.2	1.4
		その他	27	51.9	48.1	0.0
	規模別	100人以下	79	67.1	31.6	1.3
		101～300人	1146	66.8	32.5	0.8
		301～500人	341	71.0	28.4	0.6
		501～1000人	215	67.0	30.2	2.8
		1001人以上	119	73.9	22.7	3.4
雇用方針・活用の効果	【活用方針】第一線での活躍を期待 VS 現役社員の支援を期待	第一線での活躍を期待である	233	80.3	18.9	0.9
		どちらかといえば第一線での活躍を期待である	629	72.2	26.6	1.3
		どちらかといえば現役社員の支援を期待である	738	68.2	31.2	0.7
	【活用の効果】職場の生産性向上の効果	現役社員の支援を期待である	244	59.4	39.3	1.2
		効果があった	182	72.0	27.5	0.5
		ある程度効果があった	1051	71.7	27.6	0.7
雇用管理と報酬管理	【配置管理】仕事内容の変更の可能性	あまり効果がなかった	524	67.4	31.9	0.8
		効果らなかった	62	56.5	43.5	0.0
		仕事内容が変わる可能性は、全員にある	539	64.2	34.5	1.3
	基本給の決め方 (59歳以下の正社員との継続性)	仕事内容が変わる可能性は、一部にある	735	71.8	27.2	1.0
		60歳以降は、原則として変えない	574	72.6	26.8	0.5
		同じ	203	70.9	28.6	0.5
報酬管理	【要員管理】30歳以上45歳未満の正社員の過不足状況	どちらかといえば同じ	197	73.6	24.9	1.5
		どちらかといえば異なる	265	71.7	27.2	1.1
		異なる	1175	68.5	30.5	1.0
	【人件費管理】基本給の決め方 (賃金カーブ)	不足している	448	73.4	25.7	0.9
		やや不足している	740	66.8	31.8	1.5
		適正である	626	66.8	32.4	0.8
59歳以下の正社員	【人件費管理】基本給の決め方 (賃金カーブ)	やや過剰である	71	62.0	38.0	0.0
		過剰である	7	28.6	71.4	0.0
		59歳まで上昇する	840	70.7	28.6	0.7
59歳以下の正社員	【人件費管理】基本給の決め方 (賃金カーブ)	ある時点から横ばいになる	849	65.5	33.0	1.5
		ある時点から下降する	204	66.7	33.3	0.0

注1：「定年64歳以下&継続雇用65歳以下の企業」の回答

後者の報酬管理のなかでは、60代前半社員のモチベーションに大きな影響を与える基本給の決め方が重要になると考えられる。基本給の決め方が59歳以下の正社員の基本給とどの程度同じであるのかによって、支給される給与額も異なってくるからである。基本給が低下することにより、60代前半社員のモチベーションが低下し、その結果、職場の生産性向上に悪影響を与えるのではないかと予想されるからである。他方、60代前半社員の基本給の金額が現役正社員時代よりも低下することは、企業の総額人件費にはプラスの効果を生み出すことになり、その結果、「65歳以降の社員」の雇用につながると考えることもできる。

第4に、現役（59歳以下）正社員の雇用管理と報酬管理が「65歳以降の社員」の雇用の有無に影響を与えるのではないかと考えられる。雇用管理のなかでも、年齢別の「配置・異動の管理」を表している要員管理が重要である。具体的には、今後の会社の成長を担うような仕事に十分な人員（30歳以上45歳未満の正社員）が配置されているかどうかということである。十分な人員が配置されていない場合には、「65歳以降の社員」で代替する方針を採用する可能性が高くなる。

後者の報酬管理のなかでは、賃金制度によって決まる現実の賃金額（基本給の金額）の構造（賃金カーブ）が重要である。これは正社員が入社から定年までの長い期間で、どの程度賃金（基本給）を支給するのかを表している。日本企業の場合には、入社から定年までの長い期間のなかで会社と正社員の間で貸し借り決済する長期決済型賃金（中堅層の賃金を低めに抑え、中高年層の賃金を高めに設定する賃金カーブ）がとられている。こうした賃金制度は長期決済が終わる定年直前の賃金が会社への貢献度を上回る水準にあるため、60代前半社員の賃金を決めるにあたって、この貢献度を上回る賃金部分を調整せざるを得ない状況にある。

以上のような整理を踏まえて、「65歳以降の社員」を雇用しているのはどのような特徴を持っている企業であるかをみると、第1に、業種では「建設業」（90.2%）及び「運輸業、郵便業」（78.7%）で「65歳以降の社員」を雇用している企業が多く、これに対して、「情報通信業」（38.1%）で少なくなっている。また、正社員規模と「65歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られない。

第2に、企業の60代前半社員の活用方針と「65歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られ、「（60代前半社員を）第一線での活躍を期待」している企業ほど、「65歳以降の社員」を雇用している企業が多くなっている。このことは、現役正社員を指導する60代前半社員ではなく、特定分野の業務を独立して担当するプロとして勤勉に働く60代前半社員を65歳以降も引き続き雇用していることを表していると考えられる。同様に、60代前半社員の活用の効果と「65歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られ、活用することによって、職場の生産性向上の効果があつたと考えている企業ほど、「65歳以降の社員」を雇用している企業が多くなっている。

第3に、雇用契約の更新時に仕事内容が変わるかどうかという「配置・異動の管理」と「65歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られ、「60歳以降は、原則として変えない」企業ほど、

言い換えれば、60代前半社員の能力や意欲と担当している仕事の間 mismatches が起きていない企業ほど、「65歳以降の社員」を雇用している企業が多くなっている。これに対して、60代前半社員の基本給の決め方（59歳以下の正社員との継続性）に関わらず、雇用している企業の比率はほぼ同じである。59歳以下の正社員との継続性が希薄な決め方によりモチベーションが低下しても、そのことにより、60代前半社員の活用の結果に大きな影響を及ぼしてはいないと考えているからである。

第4に、現役（59歳以下）正社員の要員管理と「65歳以降の社員」の雇用状況の間には関係は見られる。今後の会社の成長を担うような仕事に十分な人員（30歳以上45歳未満の正社員）が配置されていない企業ほど、「65歳以降の社員」を雇用している企業が多くなっている。不足している「30歳以上45歳未満の正社員」が担当している仕事の一部を65歳以降の社員を雇用することで代替していると考えられる。

他方、「現役（59歳以下）正社員」を対象にした賃金制度によって決まる現実の賃金額（基本給の金額）の構造（賃金カーブ）と「65歳以降の社員」の雇用状況の間には関係は見られない。定年を契機に変動する賃金（基本給）額と「65歳以降の社員」の雇用状況の間には関係がみられないのは、「定年64歳以下&継続雇用65歳以下の企業」における60代前半社員の雇用契約は有期雇用が多くを占め、かつ、雇用期間は1年以下が多いため、現役正社員の賃金制度と有期雇用労働者である60代前半社員の賃金制度とを区別しているからであると予想される。70歳までの雇用を進めていくためには、ある年齢以上（あるいはあるキャリア段階以降）の「現役（59歳以下）正社員」の賃金制度と60代前半・後半に関係なく、60歳以降の社員の賃金制度を同じような仕組み（たとえば、仕事と成果で決める仕組みの導入など）にしていく必要があると考えられる。

（2）「65歳以降の社員」の活用（雇用）の規定要因—多変量解析（二項ロジスティック回帰分析）の結果からみた特徴

上記のクロス集計から以下の4点が明らかにされた。第1に、業種と「65歳以降の社員」の雇用状況の間には関係は見られるが、正社員規模との間には関係は見られない。第2に、企業の60代前半社員の活用方針・活用の効果と「65歳以降の社員」の雇用状況の間には関係は見られる。第3に、雇用契約の更新時に仕事内容が変わるかかどうかという「配置・異動の管理」と「65歳以降の社員」の雇用状況の間には関係は見られるが、60代前半社員の基本給の決め方（59歳以下の正社員との継続性）と「65歳以降の社員」の雇用状況の間には関係は見られない。第4に、現役（59歳以下）正社員の要員管理と「65歳以降の社員」の雇用状況の間には関係は見られるが、「現役（59歳以下）正社員」を対象にした賃金制度との間には関係は見られない。

こうした特徴について、二項ロジスティック回帰分析を利用して、確認しよう。分析により説

明されるのは、「65歳以降の社員」の雇用の有無である。説明する変数は、①経営特性（業種及び正社員数）、②「60代前半社員」の活用方針・活用効果、③「60代前半社員」の配置管理と報酬管理、④「現役（59歳以下）の正社員」の配置管理（要員管理）と報酬管理（賃金制度によって決まる現実の賃金額（基本給の金額）の構造（賃金カーブ））、である⁴。

図表Ⅲ—1—14から明らかなように、クロス分析と同様に、第1に、経営特性の代表的な指標である「業種」と「65歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られ、とくに、「建設業」、「製造業」、「運輸業、郵便業」、「卸売・小売業」及び「サービス業」と密接な関係が見られる。他方、「正社員規模」と「65歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られない。

第2に、企業の60代前半社員の活用方針・活用の効果と「65歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られる。とくに、60代前半社員の活用方針と雇用状況の間には密接な関係が見られ、「第一線での活躍を期待」している企業ほど、「65歳以降の社員」を雇用している企業が多くなっている。

第3に、雇用契約の更新時に仕事内容が変わるかかどうかという「配置・異動の管理」と「65歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られるが、60代前半社員の基本給の決め方（59歳以下の正社員との継続性）と「65歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られない。

⁴ 各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「65歳以降の社員」の雇用の有無（「いる」を1点、「いない」を0点）については得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、①「正社員数」（「20人以下」を1点、「21～30人」を2点、「31～50人」を3点、「51～100」を4点、「101～300人」を5点、「301～500人」を6点、「501～1,000人」を7点、「1,001～5,000人」を8点、「5,001人以上」を9点）、②「60代前半社員の活用方針」（「第一線での活躍を期待」を1点、「どちらかといえば第一線での活躍を期待」を2点、「どちらかといえば現役社員の支援を期待」を3点、「現役社員の支援を期待」を4点）、③「60代前半社員の活用の効果」（「職場の生産性に効果があった」を4点、「職場の生産性にある程度効果があった」を3点、「職場の生産性にあまり効果がなかった」を2点、「職場の生産性に効果がなかった」を1点）、④「雇用契約の更新時に仕事内容の変更の可能性」（「仕事内容が変わる可能性は、全員にある」を1点、「仕事内容が変わる可能性は、一部にある」を2点、「60歳以降は、原則として変えない」を3点）、⑤「基本給の決め方」（「59歳以下の正社員と同じ」を1点、「59歳以下の正社員とどちらかといえば同じ」を2点、「59歳以下の正社員とどちらかといえば異なる」を3点、「59歳以下の正社員と異なる」を4点）、⑥「30歳以上45歳未満の正社員の過不足状況」（「不足している」を1点、「やや不足している」を2点、「適正である」を3点、「やや過剰である」を4点、「過剰である」を5点）、⑦「正社員の基本給の決め方（賃金カーブ）」（「59歳まで上昇する」を1点、「ある時点から横ばいになる」を2点、「ある時点から下降する」を3点）については得点化し使用した。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

図表Ⅲ－1－14 「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下の企業」における
「65 歳以降の社員」活用（雇用）の規定要因一二項ロジスティック回帰分析

		B	Wald	
経営特性	建設業ダミー	2.337	19.026	***
	製造業ダミー	0.975	5.179	**
	情報通信業ダミー	-0.223	0.229	
	運輸、郵便業ダミー	1.311	8.029	***
	卸売・小売ダミー	0.955	4.835	**
	金融・保険・不動産・賃貸業ダミー	0.597	1.423	
	宿泊業、飲食サービス業ダミー	0.421	0.648	
	サービス業ダミー	0.900	4.148	**
	正社員数	0.083	2.355	
60 歳前半層の活用方針・活用効果	第一線での活躍を期待 VS 現役社員の支援を期待	-0.239	13.624	***
	職場の生産性向上への効果	0.011	2.799	*
60 歳前半層の配置管理と報酬管理	仕事内容を変える可能性	0.122	2.965	*
	基本給の決め方	0.013	0.059	
59 歳以下の正社員の配置管理（要員管理）と報酬管理	30 歳以上 45 歳未満の正社員の過不足状況	-0.139	4.584	**
	基本給の決め方（賃金カーブ）	-0.070	0.721	
定数		0.189	0.098	
-2 対数尤度		2022.795		
NagelkerkeR2		0.088		
N		1752		

注 1：***は 1%水準で有意、**は 5%で水準有意、*は 10%水準で有意

注 2：業種の基準は「その他」

第 4 に、現役（59 歳以下）正社員の要員管理と「65 歳以降の社員」の雇用状況の間に強い関係は見られ、今後の会社の成長を担うような仕事に十分な人員（30 歳以上 45 歳未満の正社員）が配置されていない企業ほど、「65 歳以降の社員」を雇用している企業が多くなっている。他方、「現役（59 歳以下）正社員」を対象にした賃金制度との間に関係は見られない。

8. 「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下の企業」で「65 歳以降の社員」の活用（雇用）するに際しての課題—多変量解析（二項ロジスティック回帰分析）の結果からみた特徴

前掲図表Ⅲ—1—12 に示したように、「65 歳以降の社員」の活用の課題（現在、活用していない場合は、想定される課題）は、「本人の健康」が最も多く（72.9%）、次いで「本人のモチベーションの維持・向上」（56.2%）、「担当する仕事の確保」（40.4%）、「本人の能力の維持・向上」（37.2%）、「勤務時間の柔軟性の確保」（29.0%）、「正社員との処遇上のバランスのとり方」（27.8%）、の順になっている。とくに、「担当する仕事の確保」については、65 歳以降の社員を雇用していない「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下」の企業で指摘する企業が多くなっている。

以下では、「65 歳から 70 歳までの雇用」の有無と関係が深いと考えられる「担当する仕事の確保」と「本人のモチベーションの維持・向上」の 2 つを取り上げる。前者の「担当する仕事の確保」は配置・異動の管理と密接な関係があるからである。「65 歳から 70 歳までの雇用」をする際に、企業は「65 歳以降の社員」を対象に新たに雇用を作ることは考えられず、引き続き、60 代前半社員が担当していた仕事を担当してもらいたいと考えており、「担当する仕事の確保」は「65 歳から 70 歳までの雇用」を考えるに際しては必要不可欠なことである。他方、後者の「本人（65 歳以降の社員）のモチベーションの維持・向上」は報酬管理（とくに、基本給の決め方と決め方）と密接な関係があるからである。65 歳以降の社員のモチベーションの低下により、職場の生産性が低下することが「65 歳から 70 歳までの雇用」にマイナスの影響を与えるからである。

では、「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下」の 1,912 社に限定して、どのような特徴を持った企業が「担当する仕事の確保」及び「本人のモチベーションの維持・向上」を課題として指摘しているのだろうか。「65 歳以降の社員」を雇用しているのはどのような企業か、を明らかにするために使用した枠組みを使用して、二項ロジスティック回帰分析で、分析してみよう。分析により説明されるのは、「担当する仕事の確保」及び「本人のモチベーションの維持・向上」の指摘の有無である。説明する変数は、①経営特性（業種及び正社員数）、②「60 代前半社員」の活用方針・活用効果、③「60 代前半社員」の配置管理と報酬管理、④「現役（59 歳以下）の正社員」の配置管理（要員管理）と報酬管理（賃金制度によって決まる現実の賃金額（基本給の金額）の構造（賃金カーブ））、である⁵。

最初に、「担当する仕事の確保」に関する分析結果を紹介しよう。図表Ⅲ—1—15 から明らかのように、第 1 に、経営特性を示す「業種」及び「正社員規模」と活用課題としての「担当す

⁵ 各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「担当する仕事の確保」及び「本人のモチベーションの維持・向上」（「課題として指摘されている」を 1 点、「課題として指摘されていない」を 0 点）については得点化して被説明変数とした。他方、説明変数は脚注 4 と同じものを利用した。

る仕事の確保」との間に関係は見られない。

第2に、企業の60代前半社員の活用方針・活用の効果と活用課題としての「担当する仕事の確保」との間に関係は見られ、とくに、60代前半社員の活用方針と活用課題としての「担当する仕事の確保」の間には密接な関係が見られ、「現役社員の支援を期待」している企業ほど、「担当する仕事の確保」を課題として指摘している企業が多くなっている。

第3に、雇用契約の更新時に仕事内容が変わるかかどうかという「配置・異動の管理」と活用課題としての「担当する仕事の確保」の間には密接な関係が見られ、「仕事内容が変わる可能性は、全員にある」企業ほど、「担当する仕事の確保」が課題として指摘している企業が多くなっている。他方、60代前半社員の基本給の決め方(59歳以下の正社員との継続性)との間に関係は見られない。

第4に、現役(59歳以下)正社員の要員管理と活用課題としての「担当する仕事の確保」の間に関係は見られ、今後の会社の成長を担うような仕事に十分な人員(30歳以上45歳未満の正社員)が配置されている企業ほど、「担当する仕事の確保」が課題として指摘している企業が多くなっている。他方、「現役(59歳以下)正社員」を対象にした賃金制度との間に関係は見られない。

つぎに、「本人のモチベーションの維持・向上」に関する分析結果を紹介しよう。図表Ⅲ-1-15から明らかなように、第1に、経営特性の代表的な指標である「業種(金融・保険・不動産・賃貸業)」と活用課題としての「本人のモチベーションの維持・向上」との間に関係は見られるが、「正社員規模」との間に関係は見られない。

第2に、企業の60代前半社員の活用方針と活用課題としての「本人のモチベーションの維持・向上」との間に関係は見られないが、活用の効果とは関係が見られ、職場の生産性の向上に効果がなかったと考えている企業ほど、「本人のモチベーションの維持・向上」を指摘する企業が多くなっている。

図表 III-1-15 「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下の企業」における「65 歳以降の社員」
活用課題の規定要因—二項ロジスティック回帰分析

		担当する仕事の確保			本人のモチベーションの維持・向上		
		B	Wald		B	Wald	
経営特性	建設業ダミー	-0.388	0.687		0.515	1.241	
	製造業ダミー	0.082	0.036		0.387	0.821	
	情報通信業ダミー	0.622	1.757		0.458	0.964	
	運輸、郵便業ダミー	0.075	0.028		0.267	0.354	
	卸売・小売ダミー	0.067	0.024		0.471	1.185	
	金融・保険・不動産・賃貸業ダミー	0.128	0.065		1.084	4.405	※※
	宿泊業、飲食サービス業ダミー	0.126	0.058		0.306	0.343	
	サービス業ダミー	0.006	0.000		0.221	0.254	
	正社員数	0.065	1.836		0.049	1.008	
60 歳前半層の活用方針・活用効果	第一線での活躍を期待 VS 現役社員の支援を期待	0.246	17.742	※※※	0.056	0.915	
	職場の生産性向上への効果	-0.008	3.064	※	-0.013	8.183	※※※
60 歳前半層の配置管理と報酬管理	仕事内容を変える可能性	-0.233	13.156	※※※	-0.041	0.404	
	基本給の決め方	0.058	1.407		0.180	13.968	※※※
59 歳以下の正社員の配置管理（要員管理）と報酬管理	30 歳以上 45 歳未満の正社員の過不足状況	0.110	3.492	※	-0.084	2.013	
	基本給の決め方（賃金カーブ）	0.062	0.692		0.011	0.022	
定数		-1.265		※※	-0.734	1.648	
-2 対数尤度		2365.360			2347.628		
NagelkerkeR2		0.054			0.034		
N		1768			1768		

注 1：※※※は 1% 水準で有意、※※は 5% で水準有意、※は 10% 水準で有意
注 2：業種の基準は「その他」

第 3 に、雇用契約の更新時に仕事内容が変わるかかどうかという「配置・異動の管理」と活用課題としての「本人のモチベーションの維持・向上」との間には関係が見られないが、60 代前半社員の基本給の決め方（59 歳以下の正社員との継続性）との間には関係は見られ、基本給の決め方が 59 歳以下の正社員の基本給と異なる企業ほど、「本人のモチベーションの維持・向上」を指摘する企業が多くなっている。

第 4 に、現役（59 歳以下）正社員の要員管理・「現役（59 歳以下）正社員」を対象にした賃金制度と活用課題としての「本人のモチベーションの維持・向上」との間には関係が見られない。

9. おわりにー「65歳以降の社員」の雇用に向けて

(1) 令和2年の法改正への対応状況と70歳までの就業確保の方法

企業の人事管理の基本的な枠組みは労働関係の法律や政府の政策により大きな影響を受ける。採用管理では募集や労働の契約の仕方、労働条件では労働時間の長さや制度の仕組み、退職管理については、定年年齢や解雇の仕方に関わる基本ルールが決められている。とくに、個々の労働者と使用者との雇用関係を規制し、労働者が働くうえでの条件の最低基準を設定している法律の一つである高年齢者雇用安定法による定年年齢の規制の変更は、これまで、退職管理だけに留まらず、人事管理のあり方に大きな影響を及ぼしてきた。

令和2年の高年齢者雇用安定法の改正により、65歳までの雇用確保措置に加えて、個々の労働者の多様な特性やニーズを踏まえ、65歳から70歳までの就業機会の確保のための多様な選択肢を法制度上整え、事業主としていずれかの高年齢者就業確保措置を講じる努力義務が課されることになった。具体的には、①70歳までの定年引上げ、②70歳までの継続雇用制度の導入、③定年制の廃止、労使で同意した上での雇用以外の措置（④継続的に業務委託契約を締結する制度、⑤社会貢献活動に継続的に従事できる制度）の導入のいずれかが挙げられる。

こうした改正高年齢者雇用安定法に対する準備状況は「法改正の対応済み」企業が全体の1割強、「組合との協議中・社内での検討中・検討開始」企業が3割強、「検討前」企業が4割強、という構成である。とくに、確実に法改正の条件を満たしていない「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」の企業では、「検討前」企業が半数以上を占め、その中でも「まだ検討に入っていない」が4割弱を占めている。また、「法改正の対応済み」企業及び「組合との協議中・社内での検討中・検討開始」企業における「70歳までの就業確保の方法」としては、9割弱の企業が「自社での直接雇用」を考えている。

(2) 「65歳以降の社員」の雇用状況と雇用している企業の特徴

自社内で雇用する「65歳以降の社員（59歳以前に「正社員」として雇用していた者）」が在籍する（「いる」）企業は74.7%、在籍しない（「いない」）企業は23.9%であり、7割強の企業が「65歳以降の社員」を自社内で雇用していることになり、その傾向は「定年64歳以下&継続雇用66歳以上の企業」で顕著に見られる。また、雇用している企業における人数の平均値は23.1名、全社員数に占める「65歳以降の社員」の割合は平均すると5.1%になる。

「65歳以降の社員」を雇用している企業の業種は「製造業」が30.5%で最も多く、ついで、「卸売業、小売業」（18.3%）、「サービス業」（15.9%）、「運輸業、郵便業」（14.6%）、「建設業」（9.2%）がこれに続いている。他方、従業員規模別の特徴をみると、正社員数「101～300人」

が60.0%を占めており、正社員数「300人未満」の企業で7割弱を占めている。また、最も多い職種は「専門・技術職」が34.9%で最も多く、次いで、「生産・運輸・建設等の現業職」(27.4%)、「事務職」(11.8%)、「営業・販売職」(11.3%)、「サービス職」(6.5%)の順になっているが、定年制+継続雇用の状況により雇用している最も多い職種が異なっている。

(3) 「65歳以降の社員」の活用の仕組みと活用の評価・課題

「65歳以降の社員」の「配置・異動の管理」は原則として60代前半社員と同じ仕事内容で、かつ、勤務場所や職場が変わらないことが望ましい。それは、「65歳以降の社員」が「生活・健康」と「仕事」を両立できる場所や時間で働くことを希望する社員である特徴を持っているからである。そのため、「配置・異動の管理」よりも「労働条件管理」のなかの「労働時間管理」が重要になってくると考えられる。「生活・健康」と「仕事」を両立できるような柔軟な労働時間制度（たとえば、短時間・短日数勤務制度など）が導入されているかどうかということである。しかしながら、6割弱の企業しか短時間・短日数勤務制度を導入しておらず、制度として時間的な配慮をする仕組みが十分整備されているとは言えない。

働きぶりに対応して社員に対して「どのような報酬を与えるのか」（「賃金等の報酬管理」）について、「65歳以降の社員」の基本給の決め方からみると、「仕事と成果で決める」という短期決済型が約4割、基本給の水準を決めるに際して「60歳～64歳時点の給与額を考慮する」が約3割、「定額」が約2割、「その他」が約1割、という構成となっている。他方、基本給の決め方（基本給の水準）については、平均的な「65歳以降の社員」の収入を時間給換算して、計算すると、平均額は1,343.2円になる。65歳以降の社員が在籍している「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」企業に限定してみると、「60歳～64歳時点の給与額を考慮する」企業で（収入が）高く、「定額」で決めている企業で低くなっている。

「雇用している65歳以降の社員」の活用に対する全体評価は肯定的評価（「満足」と「やや満足」の合計）の割合は86.1%にも達している。活用（雇用）の課題（現在、活用していない場合は、想定される課題）は、「本人の健康」が最も多く（72.9%）、次いで「本人のモチベーションの維持・向上」（56.2%）、「担当する仕事の確保」（40.4%）、「本人の能力の維持・向上」（37.2%）、「勤務時間の柔軟性の確保」（29.0%）、「正社員との処遇上のバランスのとり方」（27.8%）、の順になっているが、「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」企業で、かつ、65歳以降の社員がいない企業ほど、「65歳以降の社員」の活用（雇用）するに際しての課題が広範囲に広がっている。

(4) 「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下の企業」で「65 歳以降の社員」を雇用している企業の特徴

改正法の条件を満たしていない「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下の企業」に限定して、「65 歳以降の社員」を雇用している企業はどのような特徴を持っているかをみると、第 1 に、「業種」と「65 歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られ、とくに、「建設業」、「製造業」、「運輸業、郵便業」、「卸売・小売業」及び「サービス業」と密接な関係が見られる。他方、「正社員規模」と「65 歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られない。

第 2 に、企業の 60 代前半社員の活用方針と「65 歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られ、「(60 代前半社員を) 第一線での活躍を期待」している企業ほど、「65 歳以降の社員」を雇用している企業が多くなっている。このことは、現役正社員を指導する 60 代前半社員ではなく、特定分野の業務を独立して担当するプロとして勤勉に働く 60 代前半社員を 65 歳以降も引き続き雇用していることを表していると考えられる。同様に、60 代前半社員の活用の効果と「65 歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られ、活用することによって、職場の生産性向上の効果があつたと考えている企業ほど、「65 歳以降の社員」を雇用している企業が多くなっている。

第 3 に、雇用契約の更新時に仕事内容が変わるかどうかという「配置・異動の管理」と「65 歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られ、「60 歳以降は、原則として変えない」企業ほど、言い換えれば、60 代前半社員の能力や意欲と担当している仕事の間 mismatches が起きていない企業ほど、「65 歳以降の社員」を雇用している企業が多くなっている。これに対して、60 代前半社員の基本給の決め方 (59 歳以下の正社員との継続性) に関わらず、「65 歳以降の社員」を雇用している企業の比率はほぼ同じである。59 歳以下の正社員との継続性が希薄な決め方によりモチベーションが低下しても、そのことにより、60 代前半社員活用の結果に大きな影響を及ぼしてはいないと考えているからである。

第 4 に、現役 (59 歳以下) 正社員の要員管理と「65 歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られる。今後の会社の成長を担うような仕事に十分な人員 (30 歳以上 45 歳未満の正社員) が配置されていない企業ほど、「65 歳以降の社員」を雇用している企業が多くなっている。不足している「30 歳以上 45 歳未満の正社員」が担当している仕事の一部を「65 歳以降の社員」を雇用することで代替していると考えられる。

他方、「現役 (59 歳以下) 正社員」を対象にした賃金制度によって決まる現実の賃金額 (基本給の金額) の構造 (賃金カーブ) と「65 歳以降の社員」の雇用状況の間に関係は見られない。定年を契機に変動する賃金 (基本給) 額と「65 歳以降の社員」の雇用状況の間に関係がみられないのは、「定年 64 歳以下 & 継続雇用 65 歳以下の企業」における 60 代前半社員の雇用契約は有

期雇用が多くを占め、かつ、雇用期間は1年以下が多いため、現役正社員の賃金制度と有期雇用労働者である60代前半社員の賃金制度を区別しているからであると予想される。70歳までの雇用を進めていくためには、ある年齢以上（あるいはあるキャリア段階以降）の「現役（59歳以下）正社員」の賃金制度と60代前半・後半に関係なく、「60歳以降の社員」の賃金制度が同じような仕組み（たとえば、仕事と成果で決める仕組みの導入など）にしていく必要があると考えられる。

（5）「定年64歳以下&継続雇用65歳以下の企業」で「65歳以降の社員」を雇用するに際しての課題と人事管理の関係

最後に、「定年64歳以下&継続雇用65歳以上の企業」に限定して、「65歳から70歳までの雇用」の有無と関係が深いと考えられる「担当する仕事の確保」と「本人のモチベーションの維持・向上」がどのような企業で課題として指摘されているのかを明らかにすると、「担当する仕事の確保」については、第1に、企業の60代前半社員の活用方針と「担当する仕事の確保」の間には密接な関係が見られ、「現役社員の支援を期待」している企業ほど、「担当する仕事の確保」を課題として指摘している企業が多くなっている。第2に、雇用契約の更新時に仕事内容が変わるかどうかという「配置・異動の管理」と「担当する仕事の確保」の間には密接な関係が見られ、「仕事内容が変わる可能性は、全員にある」企業ほど、「担当する仕事の確保」を課題として指摘している企業が多くなっている。「65歳から70歳までの雇用」をする際に、企業は「65歳以降の社員」を対象に新たに雇用を作るとは考えられず、引き続き、60代前半社員が担当していた仕事を担当してもらいたいと考えており、「担当する仕事の確保」は「65歳から70歳までの雇用」を考えるに際しては必要不可欠なことである。第3に、現役正社員の要員管理と「担当する仕事の確保」の間に関係は見られ、今後の会社の成長を担うような仕事に十分な人員（30歳以上45歳未満の正社員）が配置されている企業ほど、「担当する仕事の確保」が課題として指摘している企業が多くなっている。

他方、「本人のモチベーションの維持・向上」については、第1に、企業の60代前半社員の活用の効果とは関係が見られ、職場の生産性の向上に効果がなかったと考えている企業ほど、「本人のモチベーションの維持・向上」を指摘する企業が多くなっている。第2に、60代前半社員の基本給の決め方（59歳以下の正社員との継続性）との間に関係は見られ、基本給の決め方が59歳以下の正社員の基本給と異なる企業ほど、「本人のモチベーションの維持・向上」を指摘する企業が多くなっている。「65歳以降の社員」のモチベーションが低下し、その結果、職場の生産性が低下することは「65歳から70歳までの雇用」にマイナスの影響を与える。「モチベーションの維持・向上」を図るための報酬管理（とくに、基本給の決め方と決めり方）が重要になってくると考えられる。

(6) 人事管理の面から見た「65歳以降の社員」の雇用に向けて

人事管理の面から見て、「65歳以降の社員の雇用」に向けて、ポイントになる点を挙げると、以下ようになる。第1に、どのような人事管理を展開していくのかの基盤となる60代前半社員の活用方針（「現役社員の支援を期待」よりも「第一線での活躍」方針が「65歳以降の社員」雇用に効果的）・活用効果がカギを握っている。その理由は、60代前半社員の活用方針が65歳以上の社員にも引き続き踏襲される可能性が高いからである。また、60代前半社員の活用の効果（とくに、職場の生産性向上の効果）により、65歳以降も引き続き雇用するかどうかを考えるからである。

第2に、60代前半社員の雇用管理のなかでも、雇用契約の更新時に仕事内容が変わるかどうかという「配置・異動の管理」がカギを握っている。「定年64歳以下&継続雇用65歳以下の企業」における60代前半社員の雇用契約は有期雇用が多くを占め、かつ、雇用期間は1年以下が多くを占めている。雇用契約の更新時に仕事が変わるということは、現役（59歳以下）正社員時代と比較して、会社命令で仕事内容が変わることが多くないため、多くの場合は、60代前半社員の能力や意欲と担当している仕事の間 mismatches が起きている可能性が高いことを表している。mismatches が多く発生している状況下では、引き続き、65歳以降も雇用することが難しいと考えられる。

第3に、60代前半社員の報酬管理のなかでは、60代前半社員のモチベーションに大きな影響を与える基本給の決め方が重要になると考えられる。基本給の決め方が59歳以下の正社員の基本給とどの程度同じであるのかによって、支給される給与額も異なってくるからである。基本給が低下することにより、60代前半社員のモチベーションが低下し、その結果、職場の生産性向上に悪影響を与えるのではないかと予想されるからである。他方、60代前半社員の基本給の金額が現役正社員時代よりも低下することは、企業の総額人件費にはプラスの効果を生み出すことになり、その結果、「65歳以降の社員」の雇用につながると考えることもできる。こうした点については、今回の調査結果からは明確な関係を見出すことができなかったため、今後の課題としたい。

第4に、現役（59歳以下）正社員の雇用管理が「65歳以降の社員」の雇用の有無に影響を与えるのではないかと考えられる。雇用管理のなかでも、年齢別の「配置・異動の管理」を表している要員管理が重要である。具体的には、今後の会社の成長を担うような仕事に十分な人員（30歳以上45歳未満の正社員）が配置されているかどうかということである。十分な人員が配置されていない場合には、「65歳以降の社員」で代替する方針を採用する可能性が高くなる。

第5に、現役（59歳以下）正社員の報酬管理については、「現役（59歳以下）正社員」を対象にした賃金制度によって決まる現実の賃金額（基本給の金額）の構造（賃金カーブ）と「65歳以

降の社員」の雇用状況の間に関係は見られない。その理由は、「定年 64 歳以下&継続雇用 65 歳以下の企業」における 60 代前半社員の雇用契約は有期雇用が多くを占め、かつ、雇用期間は 1 年以下が多いため、現役正社員の賃金制度と有期雇用労働者である 60 代前半社員の賃金制度とを区別しているからであると予想される。今後、70 歳までの雇用を進めていくためには、ある年齢以上（あるいはあるキャリア段階以降）の「現役（59 歳以下）正社員」の賃金制度と 60 代前半・後半に関係なく、60 歳以降の社員の賃金制度を同じような仕組み（たとえば、仕事と成果で決める仕組みの導入など）にしていく必要があると考えられる。

（大木栄一）

【参考文献】

- 今野浩一郎（2014）『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社。
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2022）『マネジメント・テキスト 人事管理入門（新装版）』日本経済新聞出版社。
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016）「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題—生涯現役に向けた支援のあり方を考える」『日本労働研究雑誌』No.667。
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016）「60 歳以降の社員（高齢社員）の人事管理の整備状況と現役社員の人事管理への影響—平成 24 年改正高年齢者雇用安定法以降の状況」『日本労働研究雑誌』No.674。
- 鹿生治行（2021）「70 歳就業時代における 65 歳超社員の人事管理を考える」全国労働基準関係団体連合会『中央労働時報』第 1279 号。
- 高年齢者雇用開発協会（1984）『高齢化・定年延長と人事管理に関する調査研究報告』。
- 高年齢者雇用開発協会（1985）『高齢化社会における人事管理の展望に関する調査研究報告』
- 高年齢者雇用開発協会（1985）『高齢化・定年延長に伴う賃金・退職金調整事例』。
- 高年齢者雇用開発協会（1987）『高齢化に対応する人事施策に関する調査』。
- 高齢・障害者雇用支援機構（2010）『人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究』第一次報告書—60 歳代前半層の人事管理の現状と課題—（平成 21 年度）』。
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2015）『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（平成 26 年）』。
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2016）『高齢社員の人事管理と展望—生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書—（平成 27 年度）』。
- 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 歳以降の社員に関する人事管理に関するアンケート調査」結果より—』

-
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2020）『進化する高齢社員の人事管理—65歳定年時代における高齢社員の人事管理研究委員会—（令和元年度）』。
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2020）『高齢社員の人事管理の現状と展望—企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から—（資料シリーズ2）』。
- 永野仁（2021）『日本の高齢者就業—人材の定着と移動の実証分析』中央経済社。
- 藤波美帆・大木栄一（2011）「嘱託（再雇用者）社員の人事管理の特質と課題—60歳代前半層を中心にして」『日本労働研究雑誌』No.607。
- 労働政策研究・研修機構（2017）『人口減少社会における高齢者雇用—JILPT第3期プロジェクト研究シリーズNo.2』。
- 労働政策研究・研修機構・森山智彦（2022）『70歳就業時代における高年齢者雇用—JILPT第4期プロジェクト研究シリーズ』労働政策研究・研修機構。