

# 8

「70歳まで希望者全員」  
働ける制度導入効果と人事  
管理 —「定年制度・継続雇用制度の  
実態調査」の結果から—

／らしく、はたらく、ともに／



**JEED**

独立行政法人

**高齢・障害・求職者雇用支援機構**

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

## は し が き

本書は、2024 年 9 月に発行した『データでみる 70 歳以上の定年・継続雇用制度の導入効果と工夫』の調査データを詳細分析した結果を掲載しています。

令和 2 年改正の高年齢者雇用安定法の施行により、企業は 70 歳までの就業機会を確保することが求められています（努力義務）。多くの企業では 70 歳までの就業機会の確保は雇用による措置を念頭においています。しかしながら、実際にその選択に至るには、その選択によってどのような効果や課題が生じるのか、また実際にどのような人事管理を行えば組織のパフォーマンスが高くなるのかという情報は不可欠です。

そこで下記の委員会では、既に希望者全員 70 歳以上の雇用機会を設ける企業を対象に、その仕組みを設ける利点や乗り越えた課題、65 歳以降社員（59 歳以下は正社員として勤務し 65 歳以降も雇用する社員）の人事管理の状況を把握するための質問紙調査を行いました。その結果の概要は上記の冊子に掲載していますが、本書は上記の視点から分析を行った結果を論考としてまとめました。企業の人事担当者の皆さまが、定年制度や継続雇用制度の見直しを行う際にお役立ていただければ幸いです。

令和 7 年 10 月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

高齢者雇用推進・研究部

### 令和 6 年度 「定年延長・継続雇用延長企業の普及促進に係る調査研究委員会」

#### 【敬称略】

委員長 永野 仁 明治大学名誉教授  
委 員 内田 賢 東京学芸大学名誉教授

【Ⅱ部 5 章・6 章】

【Ⅱ部 2 章・3 章・4 章】

#### 【機 構（事務局）】

鹿生 治行 高齢者雇用推進・研究部 上席研究役  
古俣 誠司 高齢者雇用推進・研究部 研究役

【Ⅰ部総論・Ⅱ部 7 章・8 章】

【Ⅱ部 1 章】

\* 機構委員の掲載は省略

\* 【 】内は執筆担当箇所

（所属は令和 7 年 3 月現在）

I 部	総論	7
II 部	各論	
1 章	「高年齢者雇用状況等報告書」にみる改正高年齢者雇用安定法施行後の 定年制度と継続雇用制度の活用	21
2 章	高齢者雇用の背景が異なる企業 一人手不足対応企業と技術技能活用企業の比較	45
3 章	高齢者の能力・意欲を活かす取り組み 一積極的企業と消極的企業の比較	63
4 章	高齢社員の活用 一人手不足 3 業種の比較	85
5 章	いくつかの定年タイプとその特徴	107
6 章	定年タイプと人材管理、そして満足度	117
7 章	65 歳以降社員の活用戦略別の人事管理と効果 一定年 65 歳以上企業を対象にして	129
8 章	65 歳以降社員の報酬管理 一基本給の決定基準に注目して	147
III 部	調査票・集計表	171