

高齢者雇用に向けた賃金の現状と今後の方向 ～「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会報告書～

平成 23 年 度

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

はしがき

本報告書は平成23年度に実施した「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会の研究成果についてとりまとめたものである。

この委員会は当機構雇用推進・研究部に今野浩一郎氏（学習院大学経済学部教授）を委員長とする研究会を設置し、関係機関の協力を得て実施した。

ここに研究会委員をはじめ、関係各位のご指導、ご協力に対して衷心より感謝申し上げる次第である。

平成24年3月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

雇用推進・研究担当理事 姉崎 猛

平成23年度 「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会

（敬称略）

| | | |
|-----|-------|----------------------|
| 委員長 | 今野浩一郎 | 学習院大学経済学部教授 |
| 委員 | 秋場 隆 | オフィス・イーチ・キャリア代表 |
| 委員 | 小西 敦美 | 日本クッカー株式会社管理本部人事労政部長 |
| 委員 | 大木 栄一 | 職業能力開発総合大学校准教授 |
| 委員 | 田口 和雄 | 高千穂大学経営学部教授 |
| 委員 | 瀬木 久視 | 愛知70歳雇用支援アドバイザー |
| 委員 | 樋口 智成 | 山形70歳雇用支援アドバイザー |
| 委員 | 中島 啓子 | 佐賀70歳雇用支援アドバイザー |
| 機構 | 姉崎 猛 | 雇用推進・研究担当理事 |
| 機構 | 金崎 幸子 | 雇用推進・研究部長 |
| 機構 | 矢沢 由宗 | 雇用推進・研究次長 |
| 機構 | 河内 哲郎 | 雇用推進・研究次長 |
| 機構 | 山田 祐之 | 雇用推進・研究部管理指導課長補佐 |
| 事務局 | 中橋 勇史 | 雇用推進・研究部研究開発課開発係長 |
| 事務局 | 鹿生 治行 | 雇用推進・研究部研究開発課開発係 |
| 事務局 | 藤波 美帆 | 雇用推進・研究部研究開発課開発係 |

目 次

総論

第 I 部 総論

| | |
|-------------------------|----|
| 第 1 章 委員会設置の趣旨と調査・研究の概要 | 5 |
| 第 2 章 アンケート調査で明らかにされたこと | 7 |
| 第 3 章 事例調査で明らかにされたこと | 19 |
| 第 4 章 結論 | 23 |

本編

第 II 部 70歳まで活用するための賃金制度

| | |
|------------------------|----|
| 第 1 章 70歳まで活用するための賃金制度 | 31 |
|------------------------|----|

第 III 部 アンケート分析

| | |
|----------------------------|----|
| 第 1 章 調査概要 | 47 |
| 第 2 章 60歳以降の活用と賃金管理の現状と評価 | 49 |
| 第 3 章 高齢者の活用タイプ別にみる賃金管理の特質 | 73 |

第 IV 部 事例調査結果

| | |
|----------------------------|-----|
| 第 1 章 企業事例にみる継続雇用者の人事管理の特徴 | 101 |
| 第 2 章 各社事例 | |
| 1 総合工事業 A 社 | 128 |
| 2 水産・食品業 B 社 | 135 |
| 3 酒類製造業 C 社 | 142 |
| 4 印刷業 D 社 | 148 |
| 5 精密部品製造業 E 社 | 154 |
| 6 卸・小売業 F 社 | 159 |
| 7 百貨店 G 社 | 165 |
| 8 卸・小売業 H 社 | 174 |
| 9 宿泊業 I 社 | 181 |
| 10 介護保険事業 J 社 | 187 |

今後の展開に向けて

第Ⅴ部 「70歳まで働ける企業」推進のための賃金制度に関する助言・指導ツールについて

| | |
|---------------------|-----|
| 第1章 活用の流れ（手順）と活用の仕方 | 195 |
| 第2章 活用の具体例 | |
| 1 L社 | 212 |
| 2 M社 | 215 |
| 3 N社 | 218 |
| 4 O社 | 220 |
| 5 P社 | 222 |
| 6 Q社 | 225 |
| 7 R社 | 228 |
| 8 S社 | 230 |
| 9 T社 | 233 |
| 10 U社 | 235 |

第Ⅵ部 課題別報告

| | |
|--------------------------------|-----|
| 第1章 高齢者活用タイプ調査から賃金制度への展開 | 239 |
| 第2章 「70歳まで働ける企業」推進に対する人事担当者の視点 | |
| 1 高齢者雇用について思うこと | 261 |
| 2 高齢者雇用の推進に向けて思うこと | 264 |

参考資料

第Ⅶ部 参考資料

| | |
|--------------|-----|
| 1 アンケート調査票 | 271 |
| 2 業種別クロス集計結果 | 279 |

総論

第 I 部

総論

第1章 委員会設置の趣旨と調査・研究の概要

1節 委員会の設置上の趣旨と目的

「70歳まで働ける企業」の普及促進は政府の重要な政策課題であり、その重要性は今後ますます強まると考えられる。それを受けて本委員会は高齢・障害・求職者支援機構によって、「70歳まで働ける企業」を実現するための具体的な施策を検討することを目的に設置されている。

とくに、同機構のもとで高齢者の雇用促進に当たっている高齢者雇用アドバイザーが、「70歳まで働ける企業」を実現するために企業に対して行う相談・助言活動に活用できるアドバイス支援ツールを開発することが主要な任務である。平成21年度は、企業が60歳以降の高齢社員（以下では「高齢社員」と呼ぶ）を有効に活用できる人事管理体制をどの程度整備できているのかを評価する『「70歳まで働ける企業」実現に向けた雇用力評価チェックリスト』を開発した。

高齢社員の人事管理を整備するうえで企業が特に重要であるとしている課題は、定年後再雇用された継続雇用者を中心とする高齢社員の賃金管理のあり方である。そうすると高齢者雇用アドバイザーは、『「70歳まで働ける企業」実現に向けた雇用力評価チェックリスト』を活用して相談・助言活動を展開するさい、賃金管理の設計に関する専門的なノウハウを持っていることが求められる。

そこで本年度の本委員会は、高齢社員の有効活用につながる賃金管理の基本的な考え方と基本骨格を整理したうえで、賃金モデルとそれを活用した助言・指導ツールを開発することを主要な作業目標とした。

2節 調査・研究の概要

高齢社員の賃金管理は実務面からみても研究面からみても、人事管理のフロンティアといえる分野であり、「望ましい高齢社員の人事管理」の明確なモデルは存在しないという現状にある。そこで本委員会は、アンケート調査によって企業が行っている高齢社員の賃金管理の現状を広く把握するとともに、事例調査によって、高齢者雇用の先進的企業の工夫とノウハウを収集することを行った。本報告書のなかで提案されている賃金管理の基本的な考え方、基本骨格、賃金モデルはこうした現状の把握と分析に基づいている。

その際に重視したのは、第Ⅱ部『「70歳まで働ける企業」推進のための賃金制度』のなかで詳細に説明しているが、企業が高齢社員をどのように活用しようとしているのかの活用施策に関わる視点である。それは、賃金制度が企業にとって社員を有効活用して経営パフォーマンスを上げるための道具であり、そのため「あるべき賃金制度」は賃金制度の視点からは決まらず活用施策に規定されるからである。したがって、本委員会は、まず企業の高齢社員に対する活用施策をどのように捉えるのかについて集中的に議論し、活用施策の特質を捉え

る類型化の枠組みを開発した。そのうえで、高齢社員の賃金管理の現状の把握と分析を行い、それを踏まえて高齢社員の賃金モデルと助言・指導ツールについて検討した。

3 節 本報告書の構成

以上の調査・研究の概要に対応して、本報告書は以下のような構成と内容になっている。

まず第Ⅱ部において、高齢社員の賃金制度を設計するにあたって本委員会が持たねばならない基本的な視点を整理したうえで、企業の活用施策の特質を把握するためのフレームワークを開発し、同施策の類型化を行っている。この基本的な視点と活用施策の類型化に基づいて、また、アンケート調査と事例調査から得られた成果を活用して「目指すべき高齢社員の賃金制度」を提案している。

第Ⅲ部と第Ⅳ部では、第Ⅱ部で開発された基本的な視点と活用施策の類型化を踏まえて実施された調査の結果が分析されており、第Ⅲ部がアンケート調査、第Ⅳ部が事例調査である。

第Ⅴ部は、以上の作業を踏まえて、高年齢者雇用アドバイザーが活用する賃金制度の助言・指導ツール（以後、賃金ツールと呼ぶ）のプロットタイプとその活用方法について説明している。さらに、賃金ツールの有効性と改善点を確認するためにプロットタイプを活用して行った助言・指導の事例もまとめられている。賃金ツールの実用版の開発は、第Ⅴ部の内容をベースに行われることになる。最後の第Ⅵ部では、「高齢社員の賃金制度はどうあるべきか」についての本委員会メンバーの考え方が所収されている。

ここでの総論では、主に調査で明らかにされた主要な点を整理し（第2章においてはアンケート調査、第3章においては事例調査）、それを踏まえて第4章では、高齢社員の賃金制度の現状とその特質を把握し、「あるべき賃金制度」の方向性を提示したいと考えている。なお、「あるべき賃金制度」と賃金ツールの詳細については、それぞれ第Ⅱ部と第Ⅴ部を参照してほしい。