

第2章 「70歳雇用企業」の人事管理の現状と特徴 ～アンケート調査結果の概要～

第1節 高齢者雇用の現状

上述したように本調査の対象が、70歳雇用を実現している(あるいは実現の可能性が高い)企業であるので、本調査結果は「70歳雇用企業」の人事管理の特徴を明らかにしたものである。

調査対象企業の従業員数(正社員と非正社員の合計)は平均で261人であり、その内訳は正社員156人、非正社員105人である。さらに従業員に占める高齢者(60歳以上の者をいう)の割合をみると、60歳以上比率12.9%、65歳以上比率4.5%であり、両比率は小規模企業ほど大きくなる。

ここ3年間における高齢者数の増減をみると、「増加傾向」(49.7%)がほぼ半数、「ほぼ横ばい」(42.8%)が4割強であるので、全体としてはやや増加する傾向にあり、大手企業になるほど増加が急である。

第2節 定年制・継続雇用制度の状況

1. 定年制の状況

(1) 定年制度の特徴

定年制の状況についてみると、一律定年制(「全ての社員が一律の定年年齢である」)が85.6%と9割近くを占め、複数定年制(「複数の定年年齢を定めている」)が9.1%、定年制なしが2.8%である。大手企業ほど定年制なし企業が減少し、複数定年制企業が増加する。また社員の高齢化の程度(従業員の65歳以上比率の指標でみている)とも関連が深く、高齢化が進んでいる企業ほど、一律定年制が少なく、定年制なしが多くなる。

定年年齢を定めている場合の定年年齢(複数定年制の場合は、最も多くの社員に適用されている定年年齢)は平均すると61.2歳であり、その分布をみると「60歳」が63.0%で最も多く、これに「65歳」(13.8%)が続き、61~64歳や66歳以上はそれぞれ1%程度にとどまる。この平均定年年齢は大手企業ほど低く、高齢化が進む企業ほど高くなる。

(2) 定年到達者数

それでは、こうした特徴をもつ定年制度のもとでの定年到達者数はどの程度なのか。過去3年間の定年到達者数は平均10.3人であり、正社員に占める比率(以下、定年到達者比率)は6.78%である。同比率は企業規模によって大きく異なり、小規模企業ほど大きく、特に「30人以下」の企業では25.60%に達している。

(3) 定年制の見直し

定年制のある企業のほとんど(83.2%)は「現行の制度を維持する」と考えており、「定年年齢の延長を検討している」は14.8%であり、「定年年齢の廃止を検討している」(0.8%)は1%にも満たない。大手企業ほど「現行の制度を維持する」が多く、「定年年齢の延長を検討している」が少ないことから、定年制の見直しは大手企業ほど消極的である。

2. 継続雇用制度の状況

(1) 継続雇用制度の特徴

定年制のある企業のなかで継続雇用制度を採用している企業は93.1%に達し、その継続雇用の上限年齢(雇用上限年齢)は平均67.0歳である。雇用上限年齢の構成は「65歳」が61.8%で最も多く、これに「70~74歳」(12.1%)、「75歳以上」(8.6%)が続き、「66歳~69歳」(1.8%)は1%程度にとどまっている。また大手企業ほど雇用上限年齢は低い。つぎに継続雇用の雇用契約期間についてみると、平均が14.7カ月であり、その多く(71.7%)は「12カ月」である。

こうした継続雇用制度の見直しを考えている企業は少なく、「現行の制度を維持する」が82.7%を占めている。なお見直しを考えている企業は、「上限年齢の延長を検討している」8.8%、「運用対象者の範囲の拡大を検討している」2.8%、「単位契約期間の長期化を検討している」2.3%である。

(2) 定年到達者の継続雇用の状況

過去3年間の定年到達者に占める継続雇用希望者の割合(継続雇用希望者割合)は平均77.0%である。継続雇用希望者割合は、企業規模との間には有意な関係がみられないが、高齢化が進んでいる企業ほど大きく、特に65歳以上比率が「10%超」の企業では83.9%に達している。

以上の過去3年間の継続雇用希望者のなかで継続雇用された者の割合(継続雇用者割合)は平均77.1%である。ここでも企業規模との間には有意な関係はみられないが、高齢化が進んでいる企業ほど大きく、特に65歳以上比率が「10%超」企業では84.2%に達している。

(3) 高齢者の在籍率

さらに継続雇用の状況を、59歳で正社員だった者のうち正社員、非正社員にかかわらず61歳で在籍する者の割合(61歳在籍率)、66歳で在籍する者の割合(66歳在籍率)でみてみたい。平均すると61歳在籍率が76.4%、66歳在籍率が36.7%であり、61歳から66歳の間在籍率が大きく低下している。さらに両在籍率とも、大手企業ほど低下し、高齢化が進んでいる企業ほど増加する。

第3節 高齢者を雇用する理由

それでは、企業はなぜ高齢者を雇用しているのか。企業が重視している三大理由は「高齢者の専門能力を活用」（「重視する」と「やや重視する」の合計比率 83.7%）、「高齢者の特性を評価」（同 81.8%）、「高齢者の雇用継続の希望」（同 79.3%）であり、「高齢者の雇用は企業の社会的責任」（同 71.1%）、「高齢者の管理能力・指導力を活用」（同 66.7%）が続いている。これに対して「若年者の確保が難しいから」（同 36.5%）、「新しい社員を育てる手間がかからないから」（同 38.8%）は重視されていない。つまり、企業は専門能力等の強みを活用するために、あるいは社会貢献をするために高齢者を雇用しているのであり、若年者の確保・育成の代替策としての性格は弱い。

これを従業員規模との関係でみると、小規模企業ほど「弾力的な就労条件で雇用できる」を、大手企業ほど「企業の社会的責任」を重視している。さらに高齢化が進んでいる企業ほど、「弾力的な就労条件で雇用できる」、「弾力的な賃金条件で雇用できる」、「新しい社員を育てる手間がかからない」、「若年者の確保が難しい」、「高齢者の雇用継続の希望が強い」といった多くの理由を挙げており、特にその傾向は「若年者の確保が難しい」で顕著である。

第4節 高齢者雇用に対する企業の取り組みの現状

1. 高齢者を活用するための政策体系

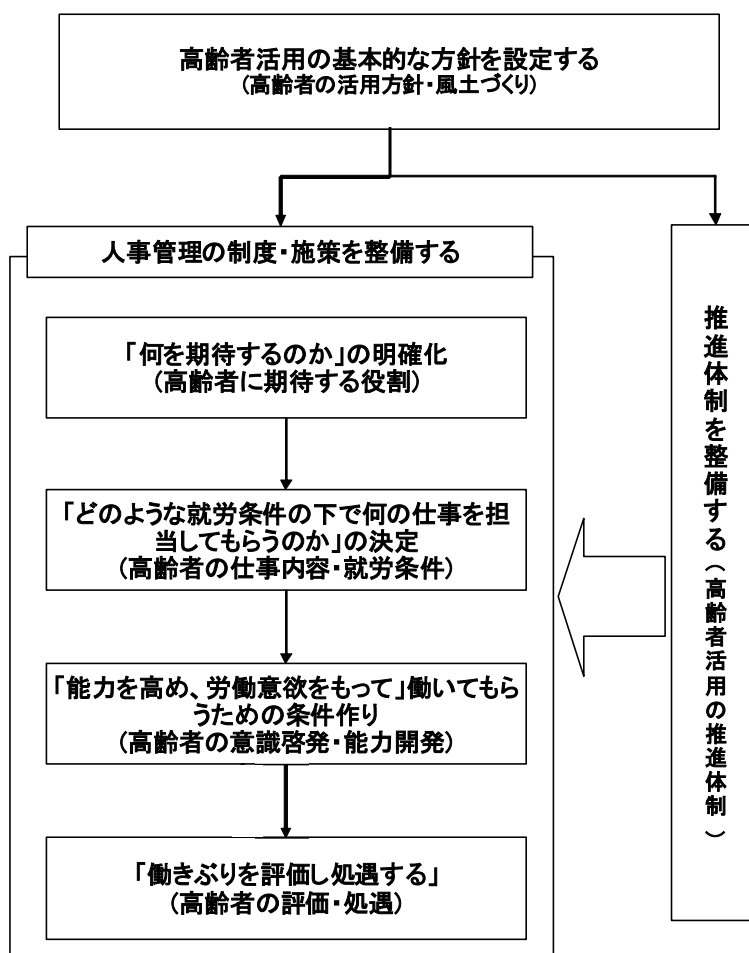
本アンケート調査では、企業の高齢者活用のため緒施策を、図表1-2-1に示したフレームワークに沿って体系的に把握している。企業が高齢者を雇用し活用するには、まずは経営者が「高齢者活用の基本方針」を明確に提示し、それを踏まえて「高齢者活用のための人事管理の制度と施策」を整備すると共に、それらの制度・施策をもって「高齢者活用を推進するための体制」を構築する必要がある。

さらに「高齢者活用のための人事管理の制度と施策」は4つの分野から構成されている。まずは、高齢者にどのような役割を果たしてもらおうのかを明確にする（図表中の「何を期待するのか」の明確化）が対応する）必要がある。次は、それを踏まえて高齢者に就労してもらおうことになるので、「どのような就労条件（労働時間など）の下で何の仕事を担当してもらおうのか」を決めることと、働く過程では、高い労働意欲を維持し、能力が不足していれば能力開発を行うことが必要になる（「能力を高め、労働意欲をもって働いてもらうための条件作り」）。最後には、このようにして就労した結果を評価して処遇を決定する（「働きぶりを評価し処遇する」）ことになる。

アンケート調査票は以上の高齢者を活用するための政策体系にそって構成されている。調査では、高齢者活用のための38施策（以下「個別施策」という）について企業の採用状況を把握している。さらに、個別施策の結果を 高齢者の活用方針・風土づくり（4つ個別施策から構成されている）、 高齢者に期待する役割（6個別施策）、 高齢者の仕事内容・就労条件（9個別施策）、 高齢者の評価・処遇（7個別施策）、 高齢者の意識啓発・能力開発（7

個別施策)、 高齢者活用の推進体制(5個別施策)の6分野にまとめて、高齢者雇用施策の実施状況を把握している。なお、この施策は分野単位でみた施策になるので、以下では「分野別施策」と呼ぶことにする。また、分野と前述した政策体系との対応については図表1-2-1の括弧内を参照してほしい。

図表 1-2-1 高齢者活用のための政策体系



2 . 高齢者を活用するための施策の現状

個別施策ごとの詳細な分析結果については第 部を参照してもらうことにして、ここでは分野別施策の結果についてみていくことにしたい。

企業は高齢者を雇用し活用するに当たり、「高齢者の活用方針・風土づくり」(3.14点。この得点は企業の重視度を表しており、計算方法については第 部を参照してほしい)、「高齢者に期待する役割」(3.14点)、次いで「高齢者の仕事内容・就労条件」(2.96点)に関わる施策を中心に実施しており、「高齢者活用の推進体制」(2.69点)、「高齢者の評価・

処遇」(2.63点)がそれに続き、最も実施されていない分野別施策は「高齢者の意識啓発・能力開発」(2.15点)である。

これを従業員規模別にみると、大手企業ほど「高齢者の評価・処遇」を、小規模企業ほど「高齢者の仕事内容・就労条件」を積極的に実施している。社員の高齢化との関係では、高齢化が進んでいる企業ほど「高齢者の活用方針・風土づくり」と「高齢者の仕事内容・就労条件」を重視している。

第5節 高齢者雇用の評価と方針

1. 高齢者の働きぶりの評価

高齢者の働きぶりに対する企業の評価を60歳代前半層と60歳代後半層で分けてみると、60歳代前半層では満足(「満足している」+「やや満足している」の合計)が85.7%、60歳代後半層では同じく62.6%であり、前半層の評価が後半層を上まわっている。

これを従業員規模との関連でみると、60歳代後半層では有意な関係がみられないが、60歳代前半層では小規模企業ほど評価が高い。さらに高齢化が進んでいる企業ほど、60歳代前半層、60歳代後半層にかかわらず高齢者の働きぶりを高く評価している。

2. 今後3年間の高齢者雇用の方針

それでは企業は今後3年間、高齢者の雇用をどのようにしたいと考えているのか。「増加させたい」が14.5%、「現状維持」が74.2%、「減少させたい」が9.2%であるので、現状維持が企業の平均的な考え方である。さらに企業規模、高齢化の程度にかかわらず現状維持の考え方が強い。

さらに企業は今後、高齢者の活用年齢をどのようにしたいと考えているのか。「改正高齢法(段階的に65歳まで)の範囲にとどめたい」が53.2%で最も多いが、「68歳~69歳程度まで活用したい」12.1%、「上限年齢なく活用したい」11.5%、「70歳以上まで活用したい」8.1%、「66歳~67歳程度まで活用したい」7.8%であり、4割弱の企業が高齢者の活用年齢を65歳以上と考えている。この活用の上限年齢は、小規模企業ほど、また高齢化が進んでいる企業ほど高くなる。