

人事制度と雇用慣行の  
現状と変化に関する調査研究  
—60歳代前半層の人事管理の現状と課題—  
〈第一次報告書〉

平成21年度

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構

## は し が き

本報告書は平成21年度に実施した「人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究」の結果について取りまとめたものである。

この調査研究は、当機構情報研究部に 梶原 豊 氏（高千穂大学名誉教授）を座長とする研究会を設置し、関係機関等の協力を得て行った。

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

平成22年3月

独立行政法人高齡・障害者雇用支援機構  
情報研究担当理事 伊 澤 章

### 平成21年度 人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究会

座 長	梶原 豊	高千穂大学 名誉教授
委 員	遠藤 勝己	株式会社千葉データセンター代表取締役社長 (東洋エンジニアリング株式会社前人事部長)
委 員	大木 栄一	職業能力開発総合大学校 准教授
委 員	大嶋江都子	株式会社前川製作所 人事採用研修グループ 主任
委 員	加藤 孝	公益財団法人日本生産性本部 社会労働部長 雇用システム研究センター部長
委 員	田口 和雄	高千穂大学 経営学部 准教授
委 員	中川 雅之	ダイキン工業株式会社 人事本部 グローバル人材グループ長 部長
委 員	柚木 俊弘	ダイキン工業株式会社 総務部総務グループ シニアスキルスペシャリスト
機 構	伊澤 章	情報研究担当理事
機 構	金崎 幸子	情報研究部長
機 構	河内 哲郎	情報研究部次長
事 務 局	黒澤 裕	情報研究部 研究開発課 開発係長
"	鹿生 治行	情報研究部 研究開発課 開発係
"	藤波 美帆	情報研究部 研究開発課 開発係

## 目 次

### 第 部 総論～要約とまとめ～

第 1 章	はじめに～調査の背景とねらい～	3
第 2 章	経営の概要と雇用の状況	4
第 3 章	中高年社員の活用状況と職業キャリア支援	6
第 4 章	60 歳代前半層の社員の活用状況と仕組み	8
第 5 章	60 歳代前半層の社員の人事・賃金制度	13
第 6 章	60 歳代前半層の社員における活用の評価と課題	32
第 7 章	65 歳以降の社員における雇用・報酬管理と活用の評価と課題	35
第 8 章	60 歳代前半層の社員の人事管理の特徴	38
第 9 章	70 歳雇用の推進に向けて	50

### 第 部 アンケート分析編

第 1 章	調査概要	53
第 1 節	調査の目的と方法	53
第 2 節	経営状況	55
第 3 節	従業員構成と過不足状況	57
第 4 節	雇用調整施策	60
第 2 章	中高年社員の活用状況と職業キャリア支援	62
第 1 節	中高年社員の活用状況	62
第 2 節	職業キャリア支援	65
第 3 章	60 歳代前半層の社員の活用状況と雇用の仕組み	68
第 1 節	活用状況	68
第 2 節	採用状況	69
第 3 節	活用の推進体制	71
第 4 節	定年制の状況	72
第 5 節	雇用の仕組みの状況	74
第 4 章	60 歳代前半層の社員の人事・賃金制度	84
第 1 節	社員区分制度と社員格付け制度	84
第 2 節	仕事内容及び労働時間からみた働き方	92
第 3 節	雇用管理	97
第 4 節	報酬管理	108
第 5 章	60 歳代前半層の社員における活用の評価と課題	131
第 1 節	活用の評価	131

第 2 節	働きぶりの評価	133
第 3 節	活用の課題と今後の展望	136
第 6 章	65 歳以降の社員における雇用・報酬管理と活用の評価と課題	139
第 1 節	雇用・報酬管理	139
第 2 節	働きぶりの評価	144
第 3 節	雇用確保の課題と支援	145
第 部	テーマ別分析編	
第 1 章	現役社員との比較からみた 60 歳代前半層の人事管理の特徴	151
第 1 節	問題意識	151
第 2 節	高齢社員用人事管理を捉える視点と分析の枠組み	151
第 3 節	高齢社員の人事管理制度の現状	154
第 4 節	高齢者活用パフォーマンスからみた人事管理制度	169
第 5 節	おわりに	174
第 部	事例編	
第 1 章	まとめ	179
第 2 章	各社事例	186
1.	製造業 A 社	186
2.	製造業 B 社	190
3.	金融・保険業 C 社	195
4.	製造業 D 社	200
5.	製造業 E 社	209
6.	製造業 F 社	216
7.	製造業 G 社	223
8.	電気・ガス・水道・熱供給業 H 社	228
9.	製造業 I 社	235
10.	製造業 J 社	241
11.	製造業 K 社	246
第 部	資料編	
1.	調査票	253
2.	単純集計結果	269

## 第 部 総論～要約とまとめ～

## 第1章 はじめに～調査の背景とねらい～

高齢者の雇用を進めるための高年齢者雇用確保措置には、定年制度に関わる仕組みと定年後の継続雇用に関わる仕組み（継続雇用制度）があり、定年制度の廃止と定年延長制度が前者に、勤務延長制度と再雇用制度が後者に対応する。

これまでの調査研究からは、企業が主に実施してきた高年齢者雇用確保措置は継続雇用制度（そのなかでも再雇用制度）であり、それに比べると定年制度に関わる措置、そのなかでも特に定年制度の廃止を行う企業の少ないことが明らかになっている。厚生労働省「高年齢者雇用状況調査」によると、平成21年度6月1日現在、従業員数31人以上の企業（136,605社）では、「定年の定め廃止」を講じた企業は2.1%、「定年の引上げ」を講じた企業は15.1%にとどまり、「継続雇用制度の導入」を講じた企業が82.1%にのぼっている。

それでは、こうした仕組みのもとで、企業は高齢者に対してどのような人事管理を採用しているのか。継続雇用制度の場合は、既存調査でも明らかなように、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く、その際の雇用上限年齢は多くが法の義務化を前倒しして65歳としている。賃金は年金や給付金等を考慮して決定しており、賃金額は定年到達時の6割程度の水準にある。しかしながら、高齢者を対象にした人事管理について明らかにされているのはここまでであり、高齢者を対象とした人事管理を体系的に分析した調査研究は少ない。これでは、団塊の世代の定年に伴う「量的拡大」と年金支給開始年齢の引き上げに伴う「雇用期間の長期化」が進むという2つの点を考慮しながら、高齢者の有効活用と能力発揮を実現し、高齢者個人の納得感を高め、モチベーションを高めるためにどのような人事管理を展開する必要があるのかという、高齢者雇用を促進するための重要な課題に応えることができない。

以上の観点に基づいて本調査研究で、第一に、60歳前半層の社員（以下、「高齢者」と呼ぶ）を対象にした人事管理の各領域において、どのような点が60歳前の正社員（以下、「現役正社員」と呼ぶ）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明らかにすることを目的としている。それは、日本企業の人事管理が60歳定年制を前提に形成されてきたため、企業にとって、高齢者と現役社員との人事管理上の連続性をいかにとり、それに合わせて高齢者のための人事管理をどのように整備するかに大きく貢献するからである。第二に、どのような高齢者用人事管理が70歳までの雇用を推進することにもつながるのかを明らかにすることを目的としている。

本調査研究では、こうした目的にそってアンケート調査と事例調査が行われ、その結果は第1部及び第2部で詳細に分析されている。さらに、第3部では「60歳代前半層の人事管理の特徴」について現役正社員との比較を通して、分析・検討が行われている。この第3部の第2章から第8章では、第1部及び第2部で明らかにされた主要な調査結果を、第9章では、第3部で得られた主要な分析結果を整理したうえで、「70歳雇用のための人事管理」を実現するうえで企業がとるべき政策の方向を提言している。