

高齢者雇用にかんする研究 ～平成28年度「高齢者ニーズ調査」の背景と結果の分析 を中心として～

Exploratory Research in Human Resource Management of Elderly Employees.

関 千 里

Chisato SEKI

和文要旨：

本稿は高齢者雇用のあり方について、探索的に明らかにすることを目的とする。具体的には、愛知県において実施された「高齢者就業ニーズ調査（平成28年度）」の背景と「企業向けアンケート調査」結果の整理をつうじて、高齢者雇用に係る企業サイドのニーズの一端を示すとともに、高齢者の就労ニーズとのマッチング（ミスマッチ解消）への展望と、今後の高齢者雇用に係るアプローチを探るものである。

英文要旨：

A purpose of this article is to clarify it for searching about the future of the elderly employment. From questionnaire findings of 2016 (Heisei 28st), this article clarifies the company's human resources needs about the elderly person's employment. This article is suggested the approach to effective support to stabilize elderly life and employment.

和文キーワード：高齢者、高齢者の就業状況、アンケート調査結果

英文キーワード：Elderly Persons, Current Working Status of the Elderly Persons, Result of Questionnaire Survey

目 次

1. はじめに
2. 高齢者雇用をめぐる諸問題
3. 高齢者雇用の促進に係る政策的展開
4. 高齢者雇用施策のポイント
5. 高齢者ニーズ調査の結果から－平成28年度「企業向け調査」の概要
 - 5－1. 調査の目的
 - 5－2. 調査の対象
 - 5－3. 調査の方法および調査の時期
 - 5－4. 調査の概要
 - 5－4－1. 業種別構成（業種）
 - 5－4－2. 調査結果①：高齢者雇用に関する現状について
 - 5－4－3. 調査結果②：65歳以上の雇用確保措置について
 - 5－4－4. 調査結果③：高齢者を雇用する目的
6. まとめにかえて

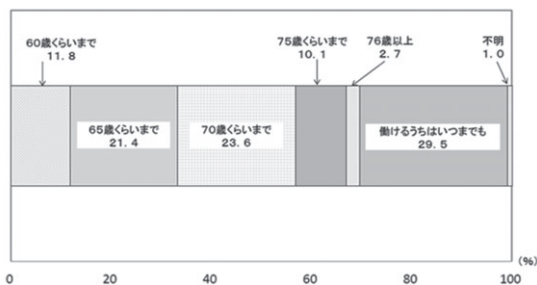
1. はじめに

高齢社会の到来がいわれて久しい。高齢化の進展について、2016年10月1日時点における日本の総人口は1億2693万3000人、そのうち65歳以上の高齢者人口が全体に占める割合は27%を超えている（2017年4月発表・総務省人口総計による）。諸外国の実情に照らしても、日本の27.3%という数値は、イタリア（22.7%）、ドイツ（21.4%）、フランス（19.5%）、イギリス（18.0%）、カナダ（16.6%）、アメリカ（15.2%）と比べ高率で、国際的に見ても高齢者の総人口に占める割合が高い国であることがわかる。

日本の平均寿命は1947年に女性54.0歳・男性50.1歳であったが、2016年には女性87.14歳・男性80.98歳となっており、戦後まもなくの状況と比べると寿命が30年延伸した様相であり、平均寿命を考慮するならば、私たちは「定年後」、長期の「老後」を過ごす計算になる。これだけの年数をいかに過ごすか、そのための原資をいかにして得て行くか、ということはもはや他人事ではないかもしれない。

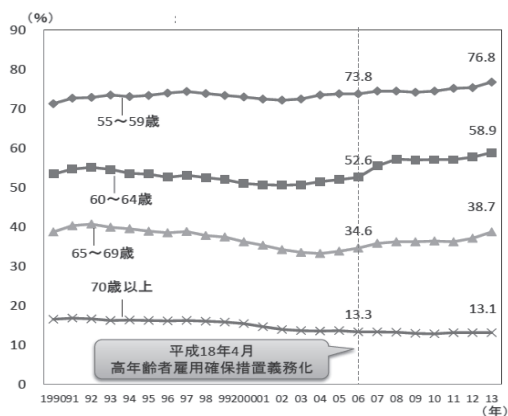
楠木（2016）によれば、定年退職は「それまでの社会との関係が断たれること」であると指摘している。とくに男性においては会社を定年退職すると、仕事も同僚もスケジュールも無くなり、「名前を呼ばれるのは病院だけ」という笑えない話もあるようだ。これらを踏まえて、高齢者の就業状況に目を転ずると、高齢者の就労意欲、「働くこと」に対する意欲が高いことも肯けよう（図表1）。

内閣府による「高齢者の地域社会に関する意識調査（平成25年）」の結果をみると、調査対象のうち「60歳くらいまで」働きたいと考える割合は11.8%に過ぎず、「65歳くらいまで」働きたいとする割合（21.4%）や「70歳くらいまで」働きたいとする割合（23.6%）を下回っている。なによりも、最も多くの回答を集めたのが「働けるうちはいつまでも」働きたいとする割合（29.5%）が最多であったことに、高齢者の就労意欲の高さが如実に反映されているように思われる。



図表1：60歳以上の高齢者にみる就労意欲
出典：内閣府（2013）『高齢者の地域社会への参加に関する意識調査』より引用

事実、65歳以上の高齢者の就業者数は730万人（平成27年調査）であり、この数値は12年連続での増加を示している。さらに、65歳以上の高齢者の就業率（平成27年）は、男性30.3%、女性15.0%となっている。



図表2：日本における年齢別就業率
出典：厚生労働省年報局（2014）より引用

平成27年における就業者のうち、雇用されている者は5284万人（役員を除く）であり、そのうちで高齢者は360万人、雇用者全体の6.8%（役員を除く）を占めるに至っている。

前掲の平成27年における就業者のうち雇用されている5284万人の内訳は、正規の職員・従業員が3304万人、非正規の職員・従業員が1980万人となっており、高齢雇用者の非正規の職員・従業員は267万人となっている。この数値は、高齢雇用者の74.2%を占めており、高齢者の雇用形態として非正規の職員・従業員というかたちが取られていることがわかる。

日本における公的年金制度については近年、

いくつかの改革が行われている。高年齢者雇用に関連する内容としては、老齢厚生年金の支給開始年齢引き上げについての議論は多くの関心をもって受け止められている。すでに、平成12年の法律改正を受けて、特別支給の老齢厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢は、平成25年度から平成37年度にかけ、段階的に60歳から65歳に引き上げられることが決定されている。多くの企業においては定年となる年齢と年金の支給が開始される年齢にタイムラグが生じないように、労使での協議が進められるとともに、60歳以降も継続して働くことができるような制度的側面についての準備が整えられることとなった。

本稿では、高年齢者雇用のあり方について、探索的に明らかにすることを目的とする。具体的には、愛知県において実施された「高年齢者就業ニーズ調査（平成28年度）」の背景と「企業向けアンケート調査」結果の整理をつうじて、高年齢者雇用に係る企業サイドのニーズの一端を示すとともに、高年齢者の就労ニーズとのマッチング（ミスマッチ解消）への展望と、今後の高年齢者雇用に係るアプローチを探るものである。

2. 高年齢者雇用をめぐる諸問題

高齢者の就労ニーズについて考察する際に、その分析視角となるのは、高年齢者自身が「なぜ働きたいのか」ということと、「どのように働きたいのか」という点である。換言すれば、前者は「高年齢者の就労働機」ということであり、後者は「高年齢者の就労にかかる価値観」であるといえよう。福島（2006）では、高年齢者の就労ニーズを「働く理由＝就労働機」「働き方の志向や就労価値観＝価値観」の2つに大別し、それぞれに関連する先行研究・調査の整理が試みられている。

Super（1957）のキャリア・ステージ論では、職業生活におけるステージとして、①成長段階（～14歳ごろ）、②探索段階（15歳～24歳ごろ）、③確立段階（25歳～44歳ごろ）、④維持段階（45歳～64歳ごろ）、⑤下降段階（65歳～）という5つが提示されている。いわゆる高年齢者は5番目のステージにあると考えられるが、この

段階においては、心身の衰えに伴い、職業世界からの引退と退職後の生活について方向を見出そうとする動きが現れるとされている。

Havighurst（1972）は、年代に応じた発達課題に関連して、65歳以降の発達課題として「退職と収入の減少への適応」を挙げている。高齢期に迎える職業生活からの引退に伴い、高年齢者は定期的な収入の減少と仕事を失ったことによるむなしさに直面する。退職による仕事および働く場の喪失感と収入源への対応を、再び働こうとすることによって果たそうとする動きがここに出現する。このような場合、企業側が退職について弾力的なプログラムを有していない場合、引き続き働き続ける可能性があることが指摘されている。ここに高年齢者の就労にかかる動機として「定年退職後の生活への適応」ということが浮かび上がってくる。

実際に、青井・和田（1983）による大企業の従業員および定年退職者の意識調査結果も上記と整合的である。同書によれば、我が国における定年退職者の場合についてみると、定年後の生活に適応・対応していくために再び就労することが重要であると考えられていることを明らかにしている。

他方、高年齢者の就労については、定年退職後の生活を見据えながらも、仕事による収入について生活費への充当を専らとして行われるわけではなく、「やりがい」や「働きがい」を求める傾向があることも各種調査・研究から示唆されるところである。

田尾・高木・石田・益田（2001）によれば、高齢期の就労価値観にかんして、高年齢者は「挑戦」「能力発揮」「快適な職場」「ゆとり」「対人志向」などの意欲を有し、それらの性質を備えた仕事を望むということを明らかにしている。具体的には、シルバー人材センターに登録している高齢者1402名を対象に、41項目からなる質問紙調査を実施、働く意欲について因子分析を行い6つの因子を抽出している。高齢期の働く意欲に関連する因子として抽出されたのは、挑戦的な仕事を望む「挑戦因子」、すでに有している能力を発揮して高い評価を得ることを望む「能力発揮因子」、快適な職場での仕事を望む「快適な職場環境因子」、ゆとりのある仕事を求める「ゆとり因子」、屋外での仕事を

好む「屋外志向因子」、広く人との接触を求める「対人志向因子」であった。

このように考えると、定年後の見通しは必ずしも暗いイメージばかりではないように思えてくる。前田（2005）では、定年退職者を対象とした意識調査の結果として、調査期間（1991～2001年）を通してといった定年退職に対する否定的イメージ（例：「組織や肩書きがなくなる」「接触する人や情報が減る」）の減少と、逆になどの肯定的イメージ（例：「自由な時間が増え、自分を取り戻す」「新しい人生が開ける」）の増加が報告されている。

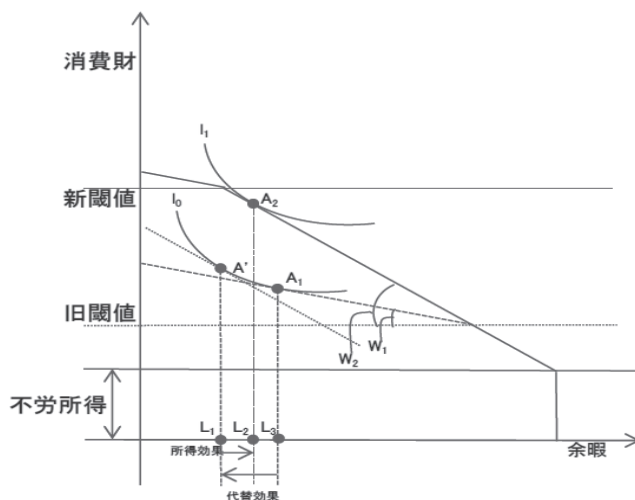
いうまでもなく、高年齢者の就労ニーズに影響を与える要因は、高年齢者自身の就労意欲および就労価値観の側面からのみ説明するものではない。とくに、前者の就労意欲に影響を及ぼすのが年金による収入との関係である。高齢者の就労行動には、年金制度の影響を抜きにして考えることはできない。ごく単純に考えたとしても、年金から得られる収入が充分ではない場合や、年金が受給できる年齢と企業を退職する年齢に乖離が見られる場合、それらを補うために働こうとすることは想像に難くない。一方で、財源および社会保障の趣旨に鑑みれば、高齢期の生活において必要かつ十分な額を上回るような年金の支給を行うことは、現実的な対応

として実現することが難しいであろう。したがって、日本をはじめとする各国の年金制度では、仕事から得た所得がある高齢者について、その所得が一定水準を超過した際、年金支給額の一部または全額が減額される制度（earnings test：所得制限）が設けられていることが少なくない。

田村（2017）では、年金制度における所得制限（earnings test）が高年齢者の就労に与える影響について、余暇と消費財の2財を用いた予算制約線の変化から経済学的に分析が行われている。

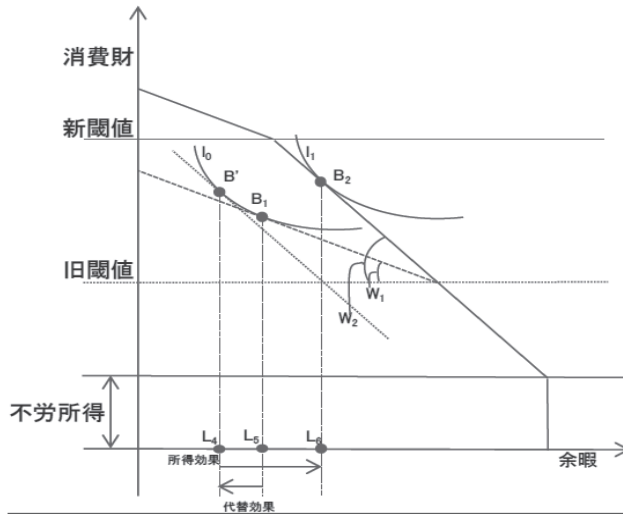
田村（前掲）では、年金制度における所得制限（earnings test）制度が改正される際のパターンとして、「①年金給付額を減額させる閾値の変更」および「②年金給付額を減額させる制度自体の廃止」というパターンを設定し、次のような分析が試みられている。

田村（前掲）の分析から、「年金給付額を減額させる閾値の変更」というパターンについて、所得制限の制度変化が高年齢者の就労に及ぼす影響を見てみよう。図表3および図表4に、年金給付額を減額させる閾値を引き上げた場合の予算制約線の変化が示されている。図表内の点線で改正前の予算制約線の変化が、実線は改正後の予算制約線の変化がそれぞれ示されている。



図表3：所得制限の閾値変更に伴う労働供給の増加

出典：田村（2017）p.80の図1を引用



図表 4：所得制限の閾値変更に伴う労働供給の減少
出典：田村 (2017) p.80 の図 2 を引用

制度改正前は、消費財が「旧閾値」の水準を超えると、超えた分について年金支給額が減額されることが設定となっている。このことにより、就労により実質的に得られる賃金率は W_1 となり、年金減額制度が無かった場合の賃金率 (W_2) と比べて小さくなる。この場合には、最適な余暇と消費財の組み合わせが A_1 , B_1 となるという。

次に、所得制限 (earnings test) が改正され、その閾値が引き上げられた場合を見てみると、この場合には、消費財が「新閾値」の水準に達するまでの間、賃金率は W_1 から W_2 へと上昇する。それに呼応して、相対的に割高となった余暇を減らして労働供給を増やす動きと、相対的に割安となった消費財を増やそうとする動きが生じてくる。また、賃金率が上昇したため、従前どおり働くことなく同水準の消費財を得られるため、労働供給を減らし、余暇を増やす動きも生じてくるという。

田村 (前掲) では、図表 3 および図表 4 のように、上記の二つの動きの大小関係によって、労働供給が増えるかどうかが決まってくることを示されている。すなわち、図表 3 には、代替効果 ($L_3 \rightarrow L_1$) が所得効果 ($L_1 \rightarrow L_2$) より大きく、所得制限 (earnings test) の閾値が変更されることにより労働供給が増加するケースが示される。また、図表 4 には、所得効果 (L_4

$\rightarrow L_6$) が代替効果 ($L_5 \rightarrow L_4$) より大きく、所得制限 (earnings test) の閾値が変更されることにより労働供給が減少するケースが示される¹。

さらに、田村 (前掲) では「年金給付額を減額させる制度自体の廃止」というパターンが考察される。この場合、所得制限 (earnings test) 制度自体を廃止する場合には、図表 3 と図表 4 に見られる「新閾値が十分に高い場合」の議論を援用して考えることができるという。

なお、田村 (前掲) におけるレビューによると、Song and Manchester (2007)、Disney and Smith (2002)、Baker and Benjamin (1999)、Hernæs and Jia (2013) などのように、閾値が変化 (引上げ、または廃止) すると、高齢者の就労は促進されるという見解が多く見られるという。一方、閾値を引き上げることで総労働時間が減少したとする Friedberg (2000) や、閾値の引き上げは男性労働者の就労行動に有意な影響を与えなかったとする Gruber and Orszag (2003) などの研究も紹介されており、

1 田村 (2017) では、所得制限 (earnings test) の閾値が変更されることによって、労働供給が増加・減少する両方のパターンが理論的にはあり得ることが示されているが、ここではその詳細に触れない。

「学術的に十分なコンセンサスがあるとはいえない (p.83)」とまとめられている。

このように、年金制度が高年齢者の就労に影響を与えることは間違いのないところであるように思われる。年金制度における所得制限の改正はもちろん、年金の支給開始年齢の引き上げの影響も考慮に入れる必要がある。平成25年8月に提示された「社会保障制度改革国民会議報告書」においては、支給開始年齢について次のように整理されている。

「支給開始年齢については、将来の年金の給付規模の伸びを抑制する観点から、専ら年金財政上の問題として議論されてきた。しかし、2004（平成16）年の制度改革によって、将来の保険料率を固定し、固定された保険料率による資金投入額に年金の給付総額が規定される財政方式が変わったため、支給開始年齢を変えても、長期的な年金給付総額は変わらない」。

したがって、「今後、支給開始年齢の問題は、年金財政上の観点というよりは、平均寿命が延び、個々人の人生が長期化する中で、ミクロ的には一人一人の人生における就労期間と引退期間のバランスをどう考えるか、マクロ的には社会全体が高齢化する中で就労人口と非就労人口のバランスをどう考えるかという問題として検討」が行われていくと考えられる。

3. 高年齢者雇用の促進に係る政策的展開

本節においては、高年齢者雇用の促進に係る政策的な展開について、法的側面および制度面の整理を試みる。第二次大戦後の経済状況に鑑みると、高齢労働者対策の主眼とされたのは中高年の労働者、炭坑等からの離職者についての就職促進であった（嶋崎（2004）ほか）とされている。

この傾向に変化が見られるのは、昭和45年に65歳以上人口の割合である高齢化率が7%に達した頃である。日本企業の多くが当時採用していた55歳定年制の、高齢化社会の到来に歩調をあわせるかたちでの改善が図られることとなった。こうして制定されたのが、高齢者雇用に係る基本法である「中高年齢者雇用促進特別措置法（昭和46年制定）」である。

その当時、ターゲットとされていたのは「60

歳定年」の普及であった。60歳定年への延長が「雇用対策基本計画」に明記されたのは、第2次雇用対策基本計画（昭和48年）であった。同時期に制定された「雇用対策法（昭和48年）」において、定年延長のための施策充実が提起されることとなった。「60歳定年の普及」という旗印は、各年次の雇用対策基本計画に記載され、昭和58年に出された「第5次雇用対策基本計画」においても60歳定年の普及が努力目標とされていた。

昭和61年に制定された「高年齢者雇用安定法」は、それまでの「中高年齢者雇用促進特別措置法」を抜本改正したものであり、内容には60歳定年が「事業主の努力義務」として法制化された。同時に、事業主による高年齢者等の再就職援助、国による助成、シルバー人材センターの指定等も規定され、ここに至って高齢者雇用促進のための法的枠組が整えられたと一定の評価を得ている。なお、昭和60年時点において、定年制を定めている企業のうち「60歳以上の定年制を採用」していたのは半数を超える数値に留まっていたことが報告されている。

「高年齢者雇用安定法」の制定後、折しも日本経済が迎えた空前の好景気をバックとして、民間企業における60歳定年の普及が促進して行くことになる。年号が変わった平成元年、厚生年金の定額部分について、支給開始年齢が65歳までの引き上げることが国会に提案され可決、翌年（平成2年）の高年齢者雇用安定法改正においては、希望者に対する65歳までの継続雇用の努力義務規定が明記された。

その後、60歳定年制は民間企業の多くに普及し、平成5年には一律定年制を有する企業のうちの80%で60歳以上の定年が導入されていた。こうした状況を踏まえて、平成6年の高年齢者雇用安定法改正においては、「60歳定年制の義務化」が盛り込まれ（平成10年4月施行）、定年後の継続雇用に関する行政指導が明記されることとなった。

この段階において、厚生年金報酬比例部分の支給開始年齢65歳までへの引き上げが現実感を持つものとなり、高年齢者雇用に係るターゲットは「65歳までの雇用確保」へとシフトしていったとされている。「65歳までの雇用確保」という目標は、第9次雇用対策基本計画（平

成11年)において、65歳定年普及を目指した事業主への指導・援助の規定という形で明示され、平成12年の高年齢者雇用安定法改正においては、事業主に対して、65歳までの高年齢者雇用確保措置を講ずる努力義務が課せられることとなった。

平成13年には、定年の引き上げ、雇用延長と共に、募集・採用における事業主の年齢制限緩和努力を規定した雇用対策法改正が行われた。さらに、平成16年に行われた高年齢者雇用安定法改正においては、雇用と年金受給の接続を保障するため「65歳までの雇用延長措置の義務規定」が明記された。

平成15年7月、厚生労働省の「今後の高齢者雇用対策に関する研究会」は、高齢者雇用対策の基本的な考え方として、「これまでのような年齢を重視した雇用システムを見直し、意欲と能力がある限り年齢にかかわらず働き続けることのできる社会の実現を図っていくことが求められる」という提言を行った。さらに報告書では、平成13年度から老齢厚生年金1階部分の支給開始年齢段階的引き上げが開始されること、および団塊の世代が平成19年から平成21年にかけて60歳に達するという状況を見据えて、「雇用と年金との接続強化」ならびに「意欲・能力ある高齢者が働ける環境整備」が課題として挙げられていた。

平成16年の高年齢者雇用安定法改正内容には次の4点が含まれている。すなわち、第一に「①定年の引き上げ、継続雇用制度の導入、定年の廃止のいずれかによる高年齢者の安定した雇用の確保」、第二に「②事業主の都合により離職する中高年齢者への求職活動支援書の作成・交付」、第三に「③年齢制限を行う募集及び採用についての理由の提示」、第四に「④シルバー人材センターが行う一般労働者派遣事業の特例」がその内容となっている。

その結果、平成18年度から、高年齢者雇用確保措置として、①定年制の廃止、②年金支給開始年齢の段階的引き上げに接続した定年年齢の65歳までの段階的引き上げ、③継続雇用制度の導入のいずれかの措置を実施することが義務づけられた。

①は、定年制度そのものを廃止し、年齢を理由とした労働契約の終了を行わないとするもの

である。②の定年年齢の引き上げについては、最終的に平成25年4月より65歳定年制が導入されるスケジュールで、それ以前は段階的に義務化年齢が引き上げられる経過措置となっている。③の継続雇用制度は、定年年齢自体は据え置くものの、「勤務延長制度」及び「再雇用制度」により、65歳までの雇用を確保しようとするものである。

ただしその際、継続雇用制度では、原則として就労意欲のある希望者全員を対象とするよう規定しているが、同制度導入の場合のみ、対象者を限定する基準の設定が可能となっている。すなわち、事業主は労働組合あるいは労働者の過半数を代表する者との労使協定締結により、対象者の基準の決定が可能となったのである²。

このうち、最も多くの企業で用いられたのが「③継続雇用制度の導入」であった。継続雇用制度とは、現に雇用されている高年齢者が希望するときはその者を定年後も引き続いて雇用する制度のことで、「勤務延長制度」と「再雇用制度」の2種類で運用が行われることが多いとされている。①の定年引き上げ、②の定年廃止と異なり、継続雇用制度は定年を迎えた後、労働者との雇用契約見直しを随伴しうるため、企業にとって好都合であるという見解もある。

厚生労働省による「高年齢者の雇用状況(2016年)」によると、継続雇用制度を導入した企業が81.3%、定年引き上げを実施した企業が16.1%、定年の廃止を行った企業は2.7%となっている。さらに同調査には、60歳定年制を敷き、継続雇用制度を導入した企業においては、定年到達者の89.2%が継続雇用されているとのデータも見られる。

こうして、65歳までの雇用確保措置が義務化されることになったわけだが、そこには一定の留保がつけられていた。すなわち、雇用確保措置のうちで、継続雇用制度の導入を選択した

2 この時点においては、労使協定締結が仮に、「改正高齢法」の施行時までにととのわなかった場合でも、大企業は2008年度、中小企業は2010年度までを「特例措置期間」として、就業規則等における基準の設定も可能とされた。なお、雇用確保措置を設けない事業主に対する罰則規定はなく、助言・指導・勧告などの行政指導にとどまっていた。

場合における「継続雇用制度対象者の選抜」が問題視されたのである。平成16年改正の高年齢者雇用安定法では、労使協定によって基準が定められた際には、継続雇用制度対象者について選抜を行うことも可能となっており、65歳までの雇用確保措置の抜け道との疑念を与えるものであった。

平成24年8月「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」がだされ、継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準の廃止が実現され、現在では定年後の雇用を希望する者全員が継続雇用制度の対象にされることとなっている。

4. 高年齢者雇用のポイント

前述のとおり、日本企業において高齢者雇用施策のターゲットが60歳代前半の層に移ったポイントは、1990年に実施された高齢法改正の改正に伴う「定年後65歳までの継続雇用の努力義務規定新設」であった。すなわち、日本企業には1994年の高齢法改正によって「60歳定年の義務化」が求められ、さらに2000年の高齢法改正における「65歳までの雇用確保措置の努力義務」への対応を迫られることになったわけである。

このような形で進められた高齢者雇用に係る政策的展開に対し、今野(2014)は、企業において「福祉的雇用」的な高齢者雇用が行われるようになったと指摘している。すなわち、高年齢者雇用安定法によって、企業には希望者全員を段階的に65歳まで継続雇用することが求められるようになり、「定年の引き上げ」、「継続雇用制度の導入」、「定年の廃止」のいずれかの措置を講じることが義務づけられた。それら措置の導入状況をみると、「継続雇用制度」が大多数を占めており、かつ「継続雇用制度」を導入し、かつ60歳定年制を敷く企業においては定年到達者のうち8割以上が継続雇用されている。

この点において、今野(前掲)は「60歳定年制と再雇用制度の組み合わせ」が日本企業に広くみられる雇用施策であり、人事管理についてみると、60歳定年までは正社員としての人事管理、60歳定年以降は非正社員(嘱託社員

など)として人事管理を適用するという形態であるとしている。その上で、シニア(高年齢者)社員の担務、働き方について「定年時の仕事を続けるものの、職責は低下する」こと、および「フルタイムで勤務するものの、転勤や残業を伴わない」ことを指摘している。同時に、シニア社員(高年齢者)の処遇については、賃金水準が定年時賃金の6割程度に設定され、その後も賃金水準が働きぶりや成果に応じて見直されることなく維持されることを指摘する。これら仕事と働き方および処遇(とくに賃金)の決定について、「能力、仕事、成果に応じて賃金を決定する」という原則を逸脱するものであり、ゆえにシニア(高年齢者)社員の雇用の現状を「福祉的雇用」と称している。

田口(2016)は、高年齢者雇用に係る上記の展開、すなわちシニア(高年齢者)社員の「福祉的雇用」に大きな影響を及ぼしたターニングポイントが、2004年の高齢法改正(施行:2006年4月)への対応にあったと指摘する。外部要因として、2004年の高齢法改正にて法的義務として「65歳までの雇用確保措置」が必須となったこと、日本企業の内部要因として、団塊の世代を中心とするボリュームゾーンが当該年齢に差し掛かる社員となる時期を控えたことが対を成して、いわゆる「福祉的雇用」的発想に基づく高齢者雇用のあり方にほころびが見られたわけである。ここに、日本企業がシニア(高年齢者)社員の「戦力化」に本腰を入れる契機を見て取っている。

これらの整理に基づき、田口(前掲)では、継続雇用制度導入企業3社の事例研究を行う分析枠組みとして、図表5を示している。この分析視角については、継続雇用制度導入企業の事例にとどまらず、高年齢者雇用に取り組む企業の施策展開、人事管理のポイントとなる部分であると思われる。また、次章にて取り扱う「企業向けアンケート調査結果」の分析においても有用であるため、以下、田口・岩崎・鬼丸(2016)の整理を参考に各項目を詳述する。

まず、高年齢者雇用の分析視角として、高年齢者雇用施策を「高年齢者雇用確保措置」と「人事管理」に大別している。高年齢者雇用確保措置については、「継続雇用制度のタイプ」「設置されている制度(コース)の数」「採用の決定

分野		概要		
高齢者雇用確保措置の概要	継続雇用制度のタイプ	再雇用制度／勤務延長制度		
	基本構成	設置されている制度(コース)の数		
	採用の決定方法	継続雇用基準による対象者限定方式／非限定方式		
人事管理	配置管理	初任格付けの方針	継続型／再格付け型	
		仕事配置の方針	仕事内容	現職継続型／異職種配置型
			役職者の取り扱い	離脱型／継続型
	就業条件管理	勤務形態	フルタイム勤務／短時間(短日数)勤務	
	人事評価	実施状況と方法	【実施方法】現役社員準拠型／非準拠型	
	賃金管理	基本給管理	基本給の決め方	一律定額型／職位・等級等リンク定額型
			支払形態	月給制など
			加給の支給状況と決め方	【決め方】洗い替え方式／積み上げ方式
		賞与・一時金管理	支給状況と決め方	【決め方】人事評価リンク型／定額型
	労使関係管理	組合員資格	有／無	

図表 5：高齢者雇用施策の捉え方

出所：田口・岩崎・鬼丸 (2016) p.3 より引用

方法」という3つのサブカテゴリーを設けて検討がなされる。人事管理については、「配置管理」「就業条件管理」「人事評価」「賃金管理」という4つのサブカテゴリーから検討がなされる。

はじめに、「高齢者雇用確保措置」の内訳を見てみよう。高齢者雇用確保措置は、「継続雇用制度のタイプ」「設置されている制度の数」「採用の決定方法」という3つのサブカテゴリーからなる。

第一のカテゴリーは、継続雇用制度のタイプとして、改正高齢法で義務づけられている方式のうち、どの制度が選択されているかに係るものであり、具体的には「再雇用制度」、「勤務延長制度」のいずれが用いられているかということがポイントになる。続く第二のカテゴリーとして、継続雇用制度実施に向けて、企業が設置している制度(コース)数の確認がポイントとなる。制度(コース)数が多ければ、その分だけシニア(高齢者)社員が選択しうるオプションが増加し、制度にしたがって展開されるシニア(高齢者)社員に向け人事管理が多様になることが想定される。第三のカテゴリーは、シニア(高齢者)社員を(定年後)採用する際に、どのような「採用の決定方法」によるかに係るものである。具体的には、労使協定で定める基準を設けて継続雇用制度の対象者を限定しているか、継続雇用基準を設けず対象者の限定も行わないか、ということがポイントになる。

法的に見ると、2012年の高齢法改正によって、労使協定で定める基準により継続雇用制度の対象者を限定できるという例外規定は廃止さ

れているが、実務的に見た場合、現今の継続雇用対象は2004年の改正高齢法の範囲内にあることが想定されるため、このポイントは有用であると思われる。

次に、「人事管理」の内訳を見てみよう。企業の高齢者雇用施策における「人事管理」には、「配置管理」「就業条件管理」「人事評価」「賃金管理」という4つのサブカテゴリーが設けられている。

第一のカテゴリーは、「配置管理」であり、継続雇用が行われる際に、(定年後の)初任格付けがどのように行われるかに係る「初任格付けの方針」と、(定年後の)担務をどのようにするかに係る「仕事配置の方針」がポイントになる。田口・岩崎・鬼丸(前掲)においては、前者の「初任格付け」について、「高齢社員用の資格等を定年直前の役職や資格等に基づいて格付ける」方針をとるか、「新たな資格等を与える」方針をとるかにより弁別が行われている。

「人事管理」のサブカテゴリーである「配員管理」内、「初任格付けの方針」は、「就業条件管理」「人事評価」「賃金管理」と連動性を有している。すなわち、「高齢社員用の資格等を定年直前の役職や資格等に基づいて格付ける」方針の場合には、定年直前の仕事内容が継続されることが示されていると考えられる。一方で、「新たな資格等を与える」方針の場合には、定年前の仕事とは内容が異なる仕事に就く場合があることを排除しないことが示されていると考えられる。

また、「仕事配置の方針」は、さらに「仕事

内容」と「役職者の取り扱い」という次元に分けられている。シニア（高年齢者）社員の「仕事内容」は、定年前の仕事継続して行くことを求めるか、定年前とは仕事が変わることを求めるかがポイントである。役職者について見ると、定年退職時に役職を降りてもらおうか、継続雇用となった後も役職が続けようかがポイントとなる。

第二のカテゴリーは、「就業条件管理」であり、シニア（高年齢者）社員の勤務形態に係るものであり、勤務形態として定年前（現役社員）と同じ労働時間において勤務する「フルタイム勤務」が継続適用するか、定年前（現役社員）とは異なる「短時間（日数）勤務」を適用するかがポイントとなる。

第三のカテゴリーは、「人事評価」であり、シニア（高年齢者）社員の評価に係るものである。定年年齢到達後の継続雇用制度導入に際して、人事評価がどの程度実施されているかという「実施状況」、および人事評価を実施している際にはそれがどのような形で実施されているかという「実施方法」の両面がポイントになる。とりわけ、定年年齢到達後に「人事評価が実施」されている場合には、人事評価の実施方法を、現役社員対象の仕組みや手続きと同等あるいはそのスキームに準拠させるか、シニア（高年齢者）社員を対象としてそれらとは異なるスキームで人事評価を行うか、がポイントとなってくる。

第四のカテゴリーは、「賃金管理」であるが、このカテゴリーでは最初に「賃金管理の基本方針」の確認がポイントとなる。「賃金管理の基本方針」の確認項目としては、定年前（現役社員）と統合的な管理を行うか、現役社員とは明確な線引きを行った上で管理を展開するかがポイントとなる。

加えて、シニア（高年齢者）社員の賃金について、上述の人事管理の方向性と整合性を持つ形で、賃金管理の基本方針が定まってくる。その上で、シニア（高年齢者）社員の「基本給」および「賞与・一時金」の算定を行うことがポイントになる。「基本給管理」には、「基本給の決め方」「支払形態」「加給（昇給）の支給状況と決め方」が含まれている。

「基本給の決め方」については、シニア（高

年齢者）社員に対して全員一律で定額の基本給を支給するか、職位や資格等級等に対応させて定額の基本給を支給するかがポイントである。「支払形態」については、基本給の支払いについて「月給制」を取るか、その他の形態によるかがポイントである。「加給（昇給）」要因については、シニア（高年齢者）社員について「加給（昇給）の支給状況」を踏まえて、さらに「加給（昇給）を行う場合」の「決め方」がポイントである。「加給（昇給）」の決定方法については、昇給額を毎年決め直す「洗い替え方式」と昇給額を積み上げていく「積み上げ方式」のどちらを用いるかを定める必要がある。加えて、「賞与・一時金管理」も同様のポイントからチェックが必要になる。第五のカテゴリーである「労使関係管理」については、現役社員に与えられている組合員資格を、シニア（高年齢者）社員にも与えるか否かがポイントになる。

これら諸点を自社の事情ならびにシニア（高年齢者）社員の事情に照らして組み合わせることにより、シニア（高年齢者）社員の戦力化への途がひらかれると思われる。

5. 高齢者ニーズ調査の結果から

5-1. 調査の目的

本節で扱う調査は、厚生労働省「生涯現役社会」基盤整備事業の一環として平成25年度から開始されたもので、本稿では平成28年度調査の結果を利用する。調査に係るアンケート調査票の設計、実施・回収・集計方法については、過年度でのやり方が踏襲されている。

本調査はおよび「高齢者雇用ニーズ調査（高年齢求職者版）」の二段構えの構成となっているが、本稿では「高齢者雇用ニーズ調査（企業版）」の結果について考察する。「高年齢者雇用ニーズ調査（企業版）」（以下、企業向け調査と表記する）は、愛知県内および中部・東海地方に所在する企業を中心とする7580社に対して、郵送により調査依頼を行い、そのうち1046社からの回答を得ている。

本調査の目的は、人口が減少し少子高齢化が進展する中で高齢者が健康で、意欲と能力がある限り年齢に関わりなく働き続ける事ができる「生涯現役社会」を実現するために、高年齢者

を雇用する側の企業の「雇用ニーズ」と高年齢求職者側の「就労ニーズ」について、その現状および課題を明らかにしようとするものである。

5-2. 調査の対象

企業向け調査は、「高年齢者雇用を行っている企業」および「高年齢者の雇用を進めようとする企業」を対象にしている。その点において、無作為のサンプル調査の形態をとっていないため、統計学的な代表性は担保しえないことを予め付言しておきたい。

調査を依頼した企業は、国および愛知県による各種認定を受けている企業である。具体的には、ファミリー・フレンドリー企業（厚生労働省、愛知県による認定）、愛知ブランド企業（愛知県による認定）、若者応援宣言（ユースエール）企業（厚生労働省）などへの登録を行っている企業、ならびに本調査の受託元である愛知県労働協会が展開する各種事業への協力企業など7580社であり、そのうち1046社から回答を得たものである。

5-3. 調査の方法及び調査の時期

先述のとおり、調査自体は「高年齢者雇用ニーズ調査（企業版）」および「高年齢者雇用ニーズ調査（高年齢求職者版）」の二段構えの構成になっている。本稿で取り扱う「企業向け調査」の対象、調査時期、回答数等は次のとおりである。

<企業向け調査（高年齢者雇用ニーズ調査・企業版）>

- ・調査対象：国ならびに愛知県による各種認定（愛知県ファミリー・フレンドリー企業、愛知ブランド企業、若者応援宣言（ユースエール）企業など）を受けている企業。および愛知県労働協会が展開する各種事業への協力企業から7580社を選定。
- ・調査時期：2017年1月5日～1月31日
- ・調査方法：郵送調査法
- ・回答件数：1046件（回収率13.8%）

したがって、本調査において分析されたアンケート調査票の数は1046件となる。なお、有

効票の弁別に際しては、質問紙の設計上、「設問1「定年制度の有無」の部分に記入がない場合」を無効とし、これに該当する場合には、それ以降の設問を全て無効として処理している。郵送により回収された質問票は1069件であったが、上記の作業を施し、無効データ27件を除いた1042件が以下に示す回答結果の母数となっている。

5-4. 調査の概要

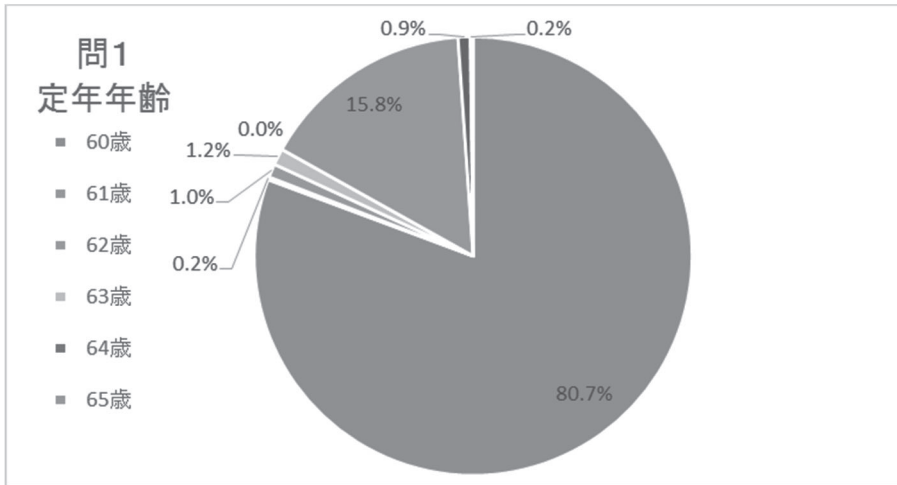
企業向け調査の調査票は、「A. 高齢者雇用に関する現状について」「B. 65歳以上の雇用確保措置について」「C. 高年齢者（55歳以上）の中途採用状況について」「D. 高年齢者を雇用する目的等」という4つのパート、合計20の設問（問1から問20）によって構成されている。設問の導入部には、基礎情報として「業種」および「従業員数」をたずねる項目が設けられている。

調査票の構成について、具体的な設問およびその内容を交えて概略を説明しておこう。第一のパート「A. 高齢者雇用に関する現状について」は、問1から問3の設問によって構成されている。問1および問2では「定年制度の有無と定年年齢」をたずねている。問3は「定年後再雇用制度挿入後の課題」について、複数回答でたずねている。

第二のパート「B. 65歳以上の雇用確保措置について」は、問4から問8の設問によって構成されている。問4では「65歳以上の高年齢者に対する雇用確保措置の実施状況」をたずね、実施に前向きな企業（回答）には、問5・問6・問7への回答を、実施に慎重ないし未実施の企業（回答）には問8への回答を、それぞれ求める構成になっている。

問5では「65歳以上の高年齢者に対する雇用確保措置実施の理由」をたずね、問6では「65歳以上の高年齢者に対する雇用確保措置実施に係る支援策」をたずね、問7では「65歳以上の高年齢者に対する雇用確保措置」を検討している企業（回答）に対し、具体的な雇用確保措置をたずねている。

問8では、「65歳以上の高年齢者に対する雇用確保措置実施」に慎重ないし未実施の姿勢である企業（回答）に対し、65歳以上の高年齢



図表7：調査対象企業の定年年齢

出典：愛知県労働協会（2017）p.18 より引用

ねている。その結果は、「60歳」が80.7%、「61歳」が0.2%、「62歳」が1.0%、「63歳」が1.2%、「65歳」が15.8%、「70歳」が0.9%、「71歳以上」が0.2%であった。

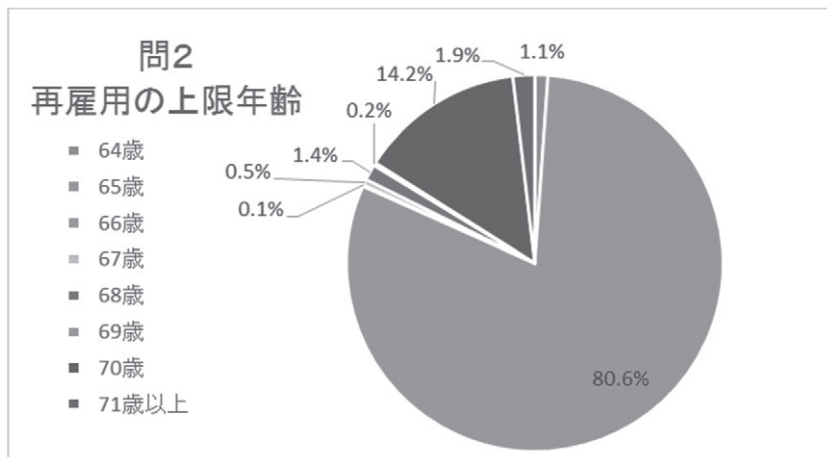
2) 定年後再雇用制度について（問2）

問2では、上記問1において「定年あり」と回答した企業に対して、「定年後再雇用（勤務延長を含む）制度の有無」、「再雇用契約の上限」、「再雇用の際の労働条件等変更」についてたずねている。

まず、「再雇用制度の有無」については、再

雇用制度「あり」という回答が95.9%、再雇用制度「なし」という回答が4.1%であった。ここから、調査対象企業においては、定年後の再雇用制度が整備されていることがわかる。

次に、定年後再雇用における「上限年齢」については、「64歳」が1.1%、「65歳」が80.6%、「66歳」が0.1%、「67歳」が0.5%、「68歳」が1.4%、「69歳」が0.2%、「70歳」が14.2%、「71歳以上」が1.9%という回答結果となった。「65歳」と「70歳」で約95%となっており、これら年齢を上限として、定年後の再雇用が実施されていることがわかる。

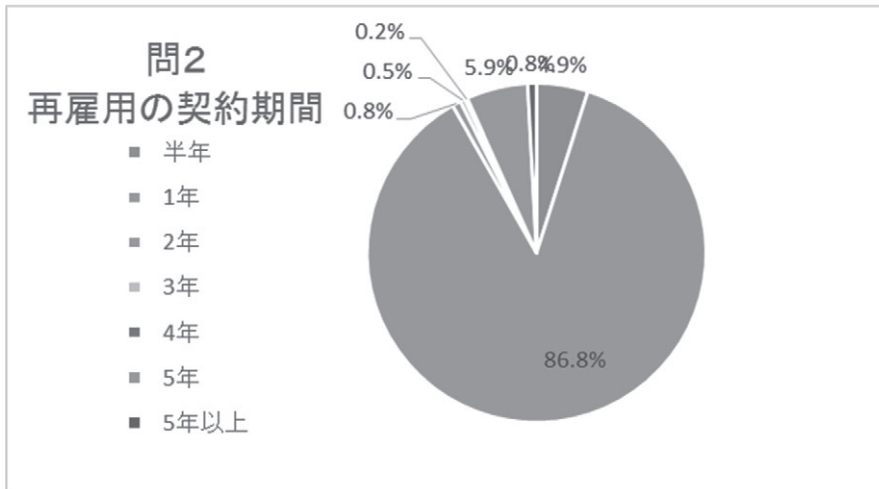


図表8：再雇用の上限年齢

出典：愛知県労働協会（2017）p.19 より引用

さらに、問2では、定年後再雇用についてその「契約期間」をたずねている。回答結果は、再雇用の契約期間として「半年」が4.9%、「1年」が86.8%、「2年」が0.8%、「3年」が0.5%、「4

年」が0.2%、「5年」が5.9%、「5年以上」が0.8%となっている。この結果から見ると、定年後の再雇用については契約期間1年というのが大勢を占めることがわかる。

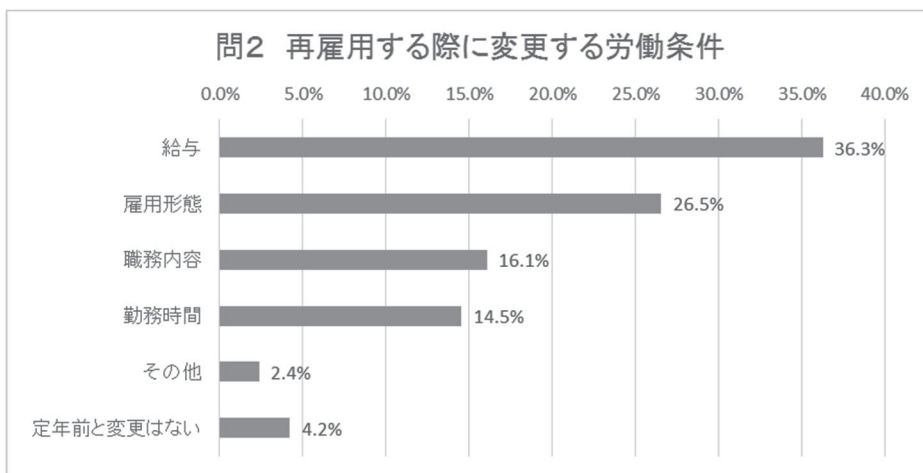


図表9：再雇用の契約期間

出典：愛知県労働協会（2017）p.20 より引用

また、問2では、再雇用する際に「変更する労働条件等」について複数回答でたずねている。回答が多かった順に、「給与（36.3%）」、「雇用形態（26.5%）」、「職務内容（16.1%）」、「勤務時間（14.5%）」、「その他（2.4%）」となって

おり、「定年前と変更はない（4.2%）」とする回答は86件であった。このことから、定年後再雇用が行われる際には、労使双方の協議に基づき何らかの条件が変更される可能性が高いことが示唆されている。



図表10：再雇用する際に変更を行う労働条件

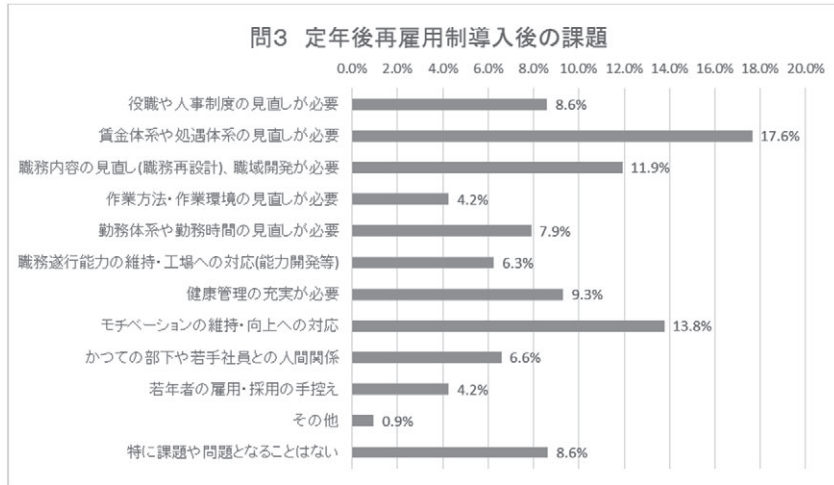
出典：愛知県労働協会（2017）p.21 より引用

3) 定年後再雇用制度導入後の課題（問3）

問3では「定年後再雇用制度導入後に、貴社で課題となる（なっている）ことはありますか」として、定年後再雇用制度導入後の課題について、複数回答でたずねている。

回答件数上位のものを見てみると、「②賃金体系や処遇体系の見直しが必要」が429件（17.6%）、次いで「⑧モチベーションの維持・

向上への対応」335件（13.8%）、「③職務内容の見直し（職務再設計）、職域開発が必要」が290件（11.9%）「⑦健康管理の充実が必要」が226件（9.3%）、「①役職や人事制度の見直しが必要」が209件（8.6%）となっている。一方で、「⑫特に課題や問題となることはない」とする回答も210件（8.6%）見られた。



図表 11：定年後再雇用制度導入後の課題

出典：愛知県労働協会（2017）p.22 より引用

なお、選択肢順の回答数は次のとおりである。「①役職や人事制度の見直しが必要：209件（8.6%）」、「②賃金体系や処遇体系の見直しが必要：429件（17.6%）」、「③職務内容の見直し（職務再設計）、職域開発が必要：290件（11.9%）」、「④作業方法・作業環境の見直しが必要：103件（4.2%）」、「⑤勤務体系や勤務時間の見直しが必要：192件（7.9%）」、「⑥職務遂行能力の維持・工場への対応（能力開発等）：152件（6.3%）」、「⑦健康管理の充実が必要：226件（9.3%）」、「⑧モチベーションの維持・向上への対応：335件（13.8%）」、「⑨かつての部下や若手社員との人間関係：160件（6.6%）」、「⑩若年者の雇用・採用の手控え：103件（4.2%）」、「⑪その他：23件（0.9%）」、「⑫特に課題や問題となることはない：210件（8.6%）」である。

5-4-3. 調査結果②：65歳以上の雇用確保措置について

以下では、「65歳以上の雇用確保措置について」たずねた設問、問4から問8についての回答結果を分析していく。

1) 65歳以上の高齢者に対する雇用確保措置(問4)

問4では、65歳以上の高齢者に対する雇用確保措置に関して、「65歳以上の高齢者に対して雇用確保措置を実施あるいは検討していますか」とたずねている。回答結果としては、65歳以上の高齢者に対する雇用確保措置を「すでに実施している」という回答が55.4%、「実施していないが、検討している」という回答が17.1%、「実施も検討もしていない」という回答が27.5%であった。

本調査の回答企業においては、65歳以上の高齢者に対する雇用確保措置について、「導入済み+導入を検討」の回答が70%を超えてい

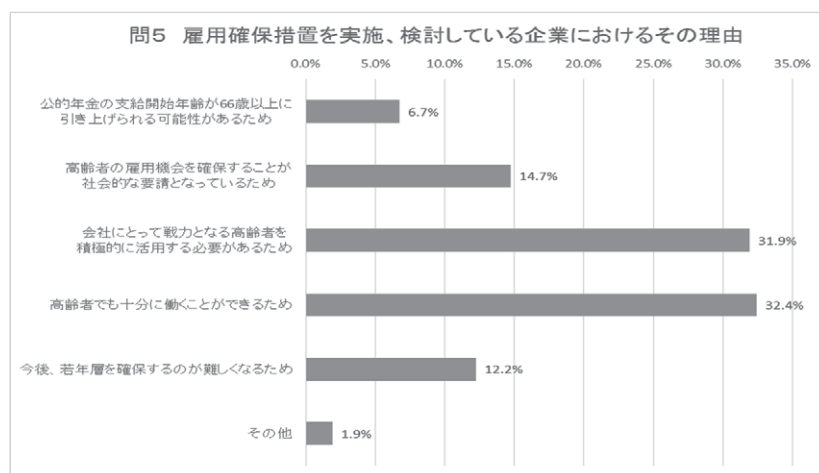
ることがわかる。

2) 65歳以上の高齢者に対する雇用確保措置が必要な理由

問5では、問4において65歳以上の雇用確保措置を「①すでに実施している」または「②実施していないが、検討している」と回答した企業に「65歳以上の雇用確保措置が必要と考える理由は何ですか」として、複数回答でたずねている。

回答数上位（200件以上）のものを見てみると、「③会社にとって戦力となる高齢者を積極

的に活用する必要があるため」が543件（31.9%）、「④高齢者でも十分に働くことができるため」が535件（32.4%）、「②高齢者の雇用機会を確保することが社会的な要請となっているため」が247件（14.7%）、「⑤今後、若年層を確保するのが難しくなるため」が205件（12.2%）である。ここから、高齢者の雇用機会確保という社会的要請に応えながら、高齢者の戦力化を図るとともに、人材獲得競争時代に立ち向かおうとしている企業の姿が見えてくる。



図表 12：雇用確保措置の実施・検討理由

出典：愛知県労働協会（2017）p.25 より引用

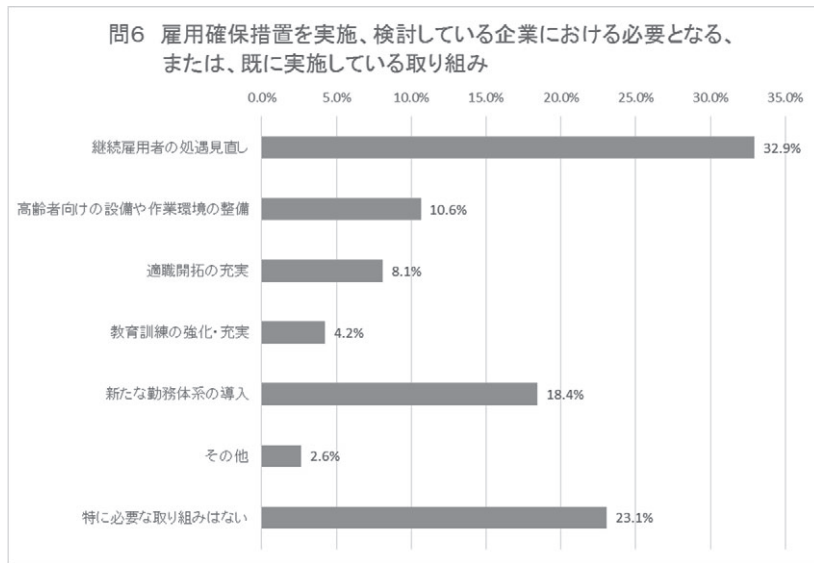
3) 65歳以上の雇用確保措置における取り組み状況（問6）

問6では、問4において65歳以上の雇用確保措置を「①すでに実施している」または「②実施していないが、検討している」と回答した企業に対して、「65歳以上の雇用確保措置を実施する場合に必要なと考える取り組み、あるいはすでに実施している取り組みは何ですか」と複数回答でたずねている。

回答数上位（100件以上）のものを見てみると、「①継続雇用者の処遇見直し」という回答が313件（32.9%）、「⑤新たな勤務体系の導入」という回答が175件（18.4%）、「②高齢者向けの設備や作業環境の整備」という回答が101件（10.6%）となっている。一方で、「⑦特に必要な取り組みはない」とする回答も219件

（23.1%）見られ、間接的に65歳以上の雇用確保措置への態勢づくりが進んでいることを示すものであると考えられる。

また、自由記述にて「雇用確保措置における具体的な取り組み内容」をたずねたところ、「勤務日数・時間の見直し（59件）」、「給与・待遇の見直し（31件）」、「高齢者のための職場環境改善（17件）」、「高齢者のための仕事内容の洗い出し（12件）」、「健康管理に関する指導（11件）」、「業務内容の見直し（9件）」、「年金支給額を考慮に入れた処遇の見直し（5件）」、「再雇用制度の再検討（3件）」、「若手従業員とのバランス（3件）」、「責任範囲の縮小（2件）」、「技能・ノウハウの伝承（2件）」などが挙げられた。



図表 13：雇用確保措置実施・検討企業における取り組み

出典：愛知県労働協会（2017）p.27 より引用

4) 65歳以上の高齢者に対する具体的な雇用確保措置（問7）

問7では、問4において、65歳以上の雇用確保措置を「②実施していないが、検討している」と回答した企業に対して、「具体的に検討している雇用確保措置は何ですか」として複数回答でたずねている。

回答結果は「①継続雇用制度の上限年齢の引き上げ」という回答が76件（36.0%）、「②継続雇用制度の上限年齢の廃止」が19件（9.0%）、「③定年年齢の引き上げ」が37件（17.5%）、「④定年廃止」が9件（4.3%）、「⑤上記以外で企業の実情に応じて働くことができる何らかの仕組み」という回答が65件（30.8%）、「⑥その他」が5件（2.4%）であった。

本調査の回答企業についてみると、65歳以上の高齢者に対する雇用確保措置の導入を検討している企業においては、雇用確保措置として「継続雇用制度および定年年齢の引き上げ」が検討されるとともに、それら以外の仕組み、あるいはそれらと相補的な仕組みについて各企業の実情に応じて検討されていることがわかる。

5) 65歳以上の雇用確保措置を導入しない理由（問8）

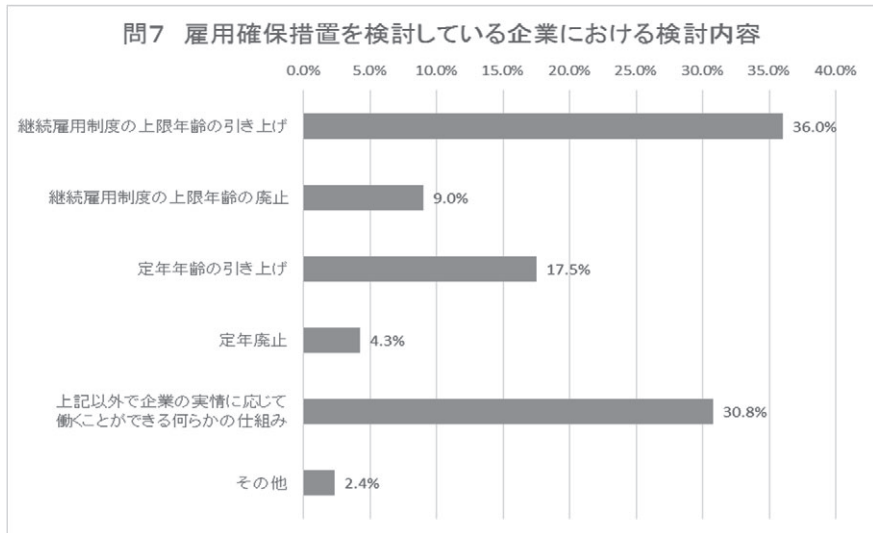
問8では、問4において、65歳以上の雇用

確保措置を「③実施も検討もしていない」と回答した企業に対して、「雇用確保措置を実施も検討もしない理由は何ですか」として複数回答でたずねている。

回答数上位のものをみると、「①65歳以上の雇用は差し迫った課題ではないから」という回答が162件（30.7%）、「③社内の新陳代謝が進まないから」という回答が87件（16.5%）、「⑤65歳以上の高齢者は健康・体力面での不安が増すから（体力的に厳しい）」という回答が69件（13.1%）、「④65歳以上の高齢者に見合う役職・賃金が用意できない」という回答が43件（8.2%）であった。

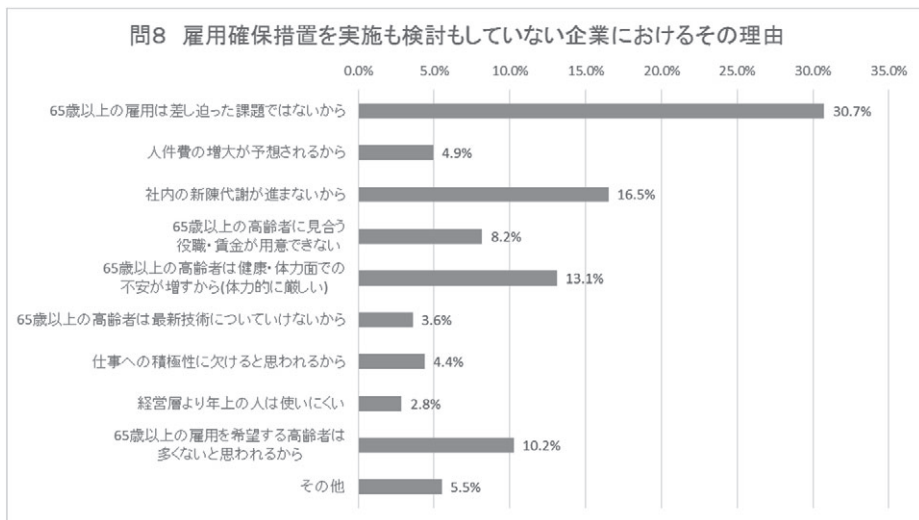
本調査の回答企業において、65歳以上の高齢者に対する雇用確保措置の未導入企業においては「まずは65歳までの雇用確保」が差し迫った課題であると考えられていることがわかる。同時に、65歳以上の雇用確保措置導入における懸念事項として考えられているのは、「社内の若返り促進」、「高齢者の健康面」、「高齢者の処遇にかかるポストとコストの不足」であることがわかる。

回答について、選択肢順に回答数を見てみると、「①65歳以上の雇用は差し迫った課題ではないから」が162件（30.7%）、「②人件費の増大が予想されるから」が26件（4.9%）、「③社



図表 14：雇用確保措置検討企業の検討内容

出典：愛知県労働協会（2017）p.29 より引用



図表 15：雇用確保措置未検討・未導入企業の理由

出典：愛知県労働協会（2017）p.31 より引用

内の新陳代謝が進まないから」が87件（16.5%）、「④ 65歳以上の高齢者に見合う役職・賃金が用意できない」が43件（8.2%）、「⑤ 65歳以上の高齢者は健康・体力面での不安が増すから（体力的に厳しい）」が69件（13.1%）、「⑥ 65歳以上の高齢者は最新技術についていけないから」が19件（3.6%）、「⑦ 仕事への積極性

に欠けると思われるから」が23件（4.4%）、「⑧ 経営層より年上の人は使いにくい」が15件（2.8%）、「⑨ 65歳以上の雇用を希望する高齢者は多くないと思われるから」が54件（10.2%）、「⑩ その他」が29件（5.5%）であった。

5-4-4. 調査結果③：高年齢者を雇用する目的

以下では、「高年齢者を雇用する目的など」に関して、問16から問19についての回答結果を分析していく。

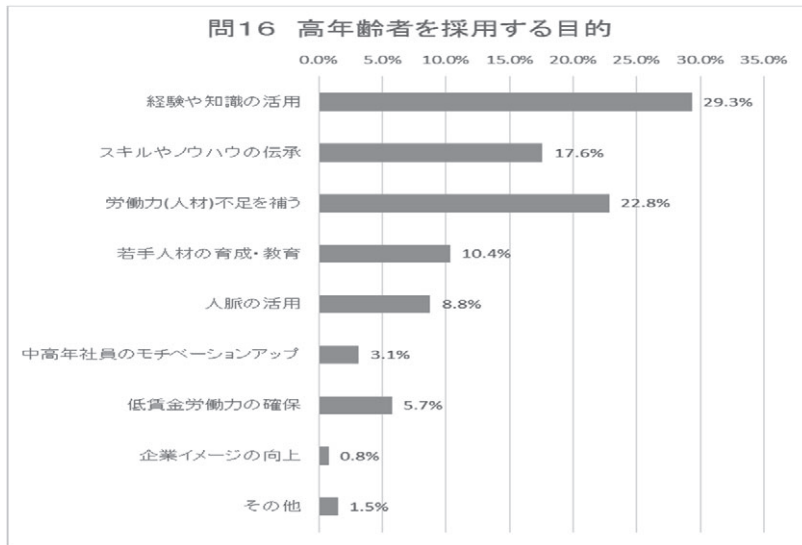
1) 高年齢者を雇用する目的（問16）

問16では、企業が高年齢者を雇用する目的について「貴社において高年齢者を雇用する目的は何ですか」として複数回答でたずねている。

回答数上位のものについてみると、高年齢者を雇用する目的として「①経験や知識の活用」を挙げる回答が727件（29.3%）、「③労働力（人材）不足を補う」との回答が566件（22.8%）、「②スキルやノウハウの伝承」を挙

げる回答が436件（17.6%）である。

選択肢順に回答結果を並べると次のようになる。高年齢者を雇用する目的として「①経験や知識の活用」を挙げる回答が727件（29.3%）、「②スキルやノウハウの伝承」を挙げる回答が436件（17.6%）、「③労働力（人材）不足を補う」との回答が566件（22.8%）、「④若手人材の育成・教育」を挙げる回答が257件（10.4%）、「⑤人脈の活用」を挙げる回答が217件（8.8%）、「⑥中高年社員のモチベーションアップ」を挙げる回答が78件（3.1%）、「⑦低賃金労働力の確保」を挙げる回答が142件（5.7%）、「⑧企業イメージの向上」を挙げる回答が19件（0.8%）、「⑨その他」が37件（1.5%）であった。



図表16：高年齢者の採用の目的

出典：愛知県労働協会（2017）p.45より引用

また、自由記述にて「高年齢者を雇用する目的」についてたずねたところ、「若年層の応募がないため（3件）」、「退職してもらい理由がないため（2件）」、「本人の働く意思を尊重させたいため（2件）」、「特に目的はない（2件）」の複数回答が見られた。また、「定年後の再雇用のため」、「資格保持者の確保」、「社会的な要請となっているため」、「社員年金受給開始までの生活保障」、「本人の生きがいの向上、収入源確保」、「短時間労働者を確保するため」、「長年当社で働いてきた社員に報いるため」などの回

答も散見された。

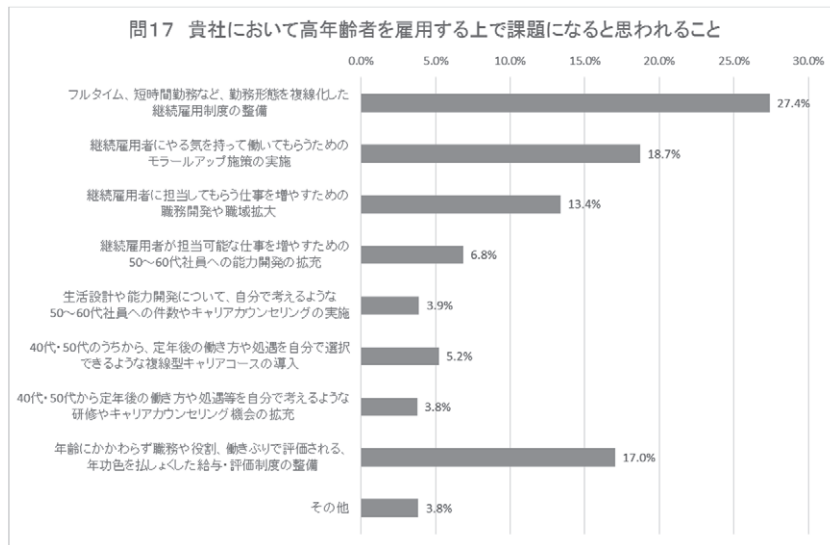
2) 高年齢者雇用の課題（問17）

問17では、企業に対して「高年齢者の雇用上の課題」についてたずねたものである。具体的には「今後、貴社において高年齢者を雇用する上で課題になるとと思われる項目は何ですか」として、複数回答でたずねている。

回答結果を並べると次のようになる。三桁の回答が集まったものとして、「①フルタイム、短時間勤務など、勤務形態を複線化した継続雇

用制度の整備」を挙げる回答が473件(27.4%)、「②継続雇用者にやる気を持って働いてもらうためのモラルアップ施策の実施」を挙げる回答が323件(18.7%)、「⑧年齢にかかわらず職務や役割、働きぶりで評価される、年功色を払しょくした給与・評価制度の整備」を挙げる回

答が294件(17.0%)、「③継続雇用者に担当してもらう仕事を増やすための職務開発や職域拡大」を挙げる回答が231件(13.4%)、「④継続雇用者が担当可能な仕事を増やすための50～60代社員への能力開発の拡充」を挙げる回答が118件(6.8%)であった。



図表 17：高齢者を雇用する上での課題

出典：愛知県労働協会（2017）p.47より引用

二桁の回答が集まったものとしては、「⑤生活設計や能力開発について、自分で考えるような50～60代社員への研修やキャリアカウンセリングの実施」を挙げる回答が67件(3.9%)、「⑥40代・50代のうちから、定年後の働き方や処遇を自分で選択できるような複線型キャリアコースの導入」を挙げる回答が90件(5.2%)、「⑦40代・50代から定年後の働き方や処遇等を自分で考えるような研修やキャリアカウンセリング機会の拡充」を挙げる回答が65件(3.8%)、「⑨その他」が66件(3.8%)であった。

また、自由記述にて「高齢者を雇用する上での課題」についてたずねたところ、「健康管理(10件)」、「本人の意欲(3件)」、「高齢者依存による若年者雇用の鈍化(2件)」などの複数回答が見られた。

6. まとめにかえて

本稿にて取り扱った「企業向け調査（高齢者

雇用ニーズ調査・企業版）」の結果については、次のような特徴が抽出された。回答企業の属性（業種）については、調査票に記載された22業種から全てから回答が得られた。なかでも、30社以上の企業から回答があった業種としては「サービス(316社)」、「建設(155社)」、「その他製造(122社)」、「卸・小売(117社)」、「運輸(71社)」、「自動車(34社)」であった。

「高齢者雇用に関する現状」に関する調査結果としては、次のような特徴が抽出された。定年制度の有無については、回答企業のうち「定年年齢あり」と回答した割合が96.2%であり、定年年齢については「60歳」が回答企業の80.7%、「65歳」が回答企業の15.8%となっている。再雇用制度の有無については、回答企業のうち「再雇用制度あり」と回答した割合が95.9%であり、再雇用の上限年齢については「65歳」が回答企業の80.6%、「70歳」が回答企業の14.2%、再雇用の契約期間については「1年」が回答企業の86.8%となっている。再雇用の際

に変更される労働条件等については、「給与」「雇用形態」「職務内容」「勤務時間」がそれぞれ多くの回答を集めた（複数回答）。

定年後再雇用制度導入後の課題については、「賃金提携や処遇体系の見直し」、「モチベーションの維持・向上」、「職務内容の見直し・職域開発」、「健康管理の充実」、「役職や人事制度の見直し」が多くの回答を集めた（複数回答）。

「65歳以上の雇用確保措置」に関する調査結果から、次のような特徴が抽出された。65歳以上の雇用確保措置の導入状況については、回答企業のうち55.4%が「実施済」、同じく17.1%が「検討中」、あわせて70%超が確保措置に前向きであった。それに対し、「実施も検討もしていない」という回答は27.5%であった。

65歳以上の雇用確保措置に前向きな回答を寄せた企業においては、「高齢者の戦力化・活用」や「高齢者の雇用確保に係る社会的要請」、「若年層確保の困難性増大」を理由としてそれらが推進されている。具体的な確保措置の内容としては、「継続雇用者の処遇見直し」「新たな勤務体系の導入」「高齢者向け設備・作業環境整備」が多くの回答を集めた。また、特に65歳以上の雇用確保措置実施済企業を中心として「特に必要な取り組みはない」との回答も多く見られた。さらに、65歳以上の雇用確保措置を「検討中」との回答を寄せた企業においては、「継続雇用制度の上限年齢引き上げ」や「定年年齢引き上げ」を含む、「企業の実情に応じて働ける仕組み」が検討されている。

一方、65歳以上の雇用確保措置を「実施も検討もしていない」との回答を寄せた企業では、「65歳以上の雇用が差し迫った課題ではない」、「65歳以上の高齢者の健康面・体力面の不安視」、「社内の新陳代謝促進」などが考えられており、これらの要因が確保措置導入のネックになっていることが推察される。

「高年齢者を雇用する目的」に関する調査結果から、次のような特徴が抽出された。「企業が高年齢者を雇用する目的（問16）」については、「経験や知識を活用するため」「労働力（人材）不足を補うため」「スキルやノウハウを伝承するため」との回答が多く見られた。このようなかたちで進められている高年齢者雇用について、企業側が感じている課題はいかなるもの

であろうか。

高年齢者雇用の課題（問17）では、社内の制度・施策として「勤務形態を複線化した継続雇用制度の整備」「年功色を薄めた給与・評価制度の整備」「継続雇用者へのモラルアップ施策」「継続雇用者の職務開発や職域拡大」「50～60代社員への能力開発の拡充」を課題とする回答が多く見られた。それらに次いで、キャリアビジョンの明確化のために40歳代・50歳代から「生活設計や能力開発にかかる研修やキャリアアカウンセリングの実施」「複線型キャリアコースの導入」を課題とする回答が見られた。

高年齢者については一般的に、その就業ニーズはきわめて高いことが各種調査によって明らかにされている。生涯現役社会の実現を考えていく場合、意欲と能力を有する人材が生き生きと、生涯にわたって働き続けられることが望ましい。その際、高年齢者の働く場と目されているのは企業その他の組織ということになろう。

企業その他の組織の側から考えると、景況の改善による人手不足感の高まりに照らして有為な人材を確保したいとのニーズがあることは各種調査によって明らかにされている。また、高年齢者の雇用に係る社会的要請の高まりや企業の社会的責任に鑑みても、企業その他の組織においては65歳以上の雇用確保措置等、高年齢者雇用への積極的な対応が不可欠となっている。

しかしながら、あえて事態を単純化して考えてみても、高年齢者（高年齢求職者）は「どんなところであっても」働きたく、働けるわけではなからうし、企業には「どんな人材であっても」働いてもらえる仕事ばかりがあるわけではないだろう。このようなかたちで雇用におけるミスマッチが顕在化することは少なくない。

本調査の結果から、企業側については高年齢者雇用について「知識や経験の活用を目的」に、「雇用確保措置等の社内整備を着実に進める」こと、40歳代・50歳代から「複線型人事制度やキャリアコースの仕組みづくり」に取り組んでいることが明らかになった。同時に、高年齢者雇用のネックとなるのは、求職者側の「趣味的活動・社会的活動」との両立への不安、企業側の「職務要件を満たす人材の不足」への懸念

であった。これらの点は調査結果の含意するごく一部を取り出したに過ぎないが、それでも高年齢者雇用にかかる企業のニーズの一端を示すことからし、高年齢者雇用にかかる現状、今後の課題、必要となる支援の方向性などが見えてくるように思われる。

高年齢者雇用の推進、生涯現役社会の構築という目標に照らせば、特筆すべきは、本調査の回答数についてである。本調査においては、企業向けに7580社の調査票が送られ、1046の回答（回収率13.8%）を得ている。調査票の設問数は20項目程度であり、回答に多大な時間を必要とするものではないと思量されるが、いずれにしても質問に回答していく際には、「高年齢者雇用」や「生涯現役社会の実現」に関して、自社について、自分自身について思いを巡らしながら、回答が行われたと推測される。仮に調査への回答に10分の時間を要したと想定してみる。企業向け調査の回答数1046社に、回答時間10分を乗じると10460分、時間に直すと約174時間、日に換算して7.25日となる。

これだけの期間、愛知県、東海・中部地方の企業において「高年齢者雇用」や「生涯現役社会の実現」が意識され、考えられ、議論の俎上に上ったということである。調査の高年齢者雇用の推進、生涯現役社会の実現に向けた意識啓発といった側面も、本調査から得られる副次的な、見過ごせない結果であろう。

「生涯現役」をモットーに、働ける限り仕事をしたい、役に立ちたいと考える高齢者は少なくないだろう。企業においても、高齢者雇用を促進するという理念に共感し、少しずつではあるが高齢者雇用の促進に向けた取り組みが続けられている。高齢者雇用のみならず、雇用をめぐる問題にはいくつかの矛盾が付きものであるといわれる。高齢者雇用のミスマッチ解消に向けて、官民挙げた対策が求められている。そして、本調査から浮かび上がった企業サイドの「高年齢者に対する雇用ニーズ」を、過年度に実施された「高年齢者の就業ニーズ」調査と対比することにより、ミスマッチ解消の方途を探ることができると思われるが、その分析は別稿にて改めて行うこととしたい。

謝辞

本稿がなるにあたっては、愛知高年齢者就業促進協議会の委員各位、設置主体である愛知労働局より各種資料の説明、および有益なアドバイスを賜った。また、愛知県産業労働部労政局就業促進課、および独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構愛知支部には「高年齢者雇用推進セミナー」への参加・意見交換、実踏調査の際のお力添えを賜った。そして、本稿のベースとなった調査研究を実施した愛知県労働協会には、結果の掲載についてご快諾を戴いた。謹んで感謝申し上げる次第である。なお、本稿の一部は、拙稿（2017）に加筆の上、改稿を施したものである。

<参考文献>

- 愛知県労働協会編（2017）『生涯現役社会の実現に向けた高年齢者ニーズ報告書（平成28年度版）』、公益財団法人愛知県労働協会。
- 青井和夫・和田修一（1983）『中高年齢層の職業と生活－定年退職を中心として』東京大学出版会。
- 石井加代子・黒澤昌子（2009）「年金制度改正が男性高齢者の労働供給行動に与える影響の分析」『日本労働研究雑誌』、No.589、pp.43-64。
- 今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞社。
- 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。
- 浦川邦夫（2013）「高齢者の就業意欲と実際の就業形態の格差」『九州大学経済学研究』、第80巻第2・3号、pp.53-67。
- 戎野淑子（2002）「中高年齢者の雇用問題と雇用機会確保・創出について」『日本労務学会誌』41（1）、pp.46-55。
- 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆（2014）「大企業の中高年齢者（50歳代正社員）の教育訓練政策と教育行動の特質と課題－65歳まで希望者全員雇用時代における取り組み」『日本労働研究雑誌』No.643、pp.58-69。
- 上林千恵子（2008）「高齢者雇用の増加と定年制の機能変化－2004年改正高年齢者雇用安定法の影響を中心に」『経営志林』、第54巻第4号、pp.63-74。
- 楠木新（2017）『定年後－50歳からの生き方、終

- わり方」、中公新書。
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構編（2010）『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会調査研究報告書』。
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構編（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』。
- 近藤絢子（2014）「雇用確保措置の義務化によって高齢者の雇用は増えたのか——高年齢者雇用安定法改正の政策評価」『日本労働研究雑誌』、No.642、pp.13-22。
- 坂脇昭吉・阿部誠（2007）『現代日本の社会政策』ミネルヴァ書房。
- 産労総合研究所編（2004）『定年65歳時代の中高齢者雇用・活用マニュアル』経営書院。
- 嶋崎尚子（2004）「炭鉱離職者の再就職決定過程—昭和46年常磐炭鉱KK大閉山時のマイクロデータ分析」『早稲田大学大学院文学研究科紀要』、第49号、pp.43-56。
- 清家篤（1992）『高齢者の労働経済学：企業・政府の制度改革』日本経済新聞社。
- 清家篤・府川哲夫（2005）『先進5か国の年金改革と日本』丸善プラネット。
- 関千里（2017）「高年齢者の就労ニーズにかんする予備的考察」『愛知学院大学論叢経営学研究』、第26巻、第3・4号、pp.81-100。
- 田尾雅夫・高木浩人・石田正浩・益田圭（2001）『高齢者就労の社会心理学』ナカニシヤ出版。
- 高橋伸一・若林良和（1990）「炭鉱労働者の移動と旧産炭地の社会変動」『佛教大学社会学研究所紀要』、第11号、pp.45-77。
- 瀧敦弘・野崎祐子（2008）「高齢者就業の現状と問題点—広島シルバー人材センターのアンケート調査より」『地域経済研究』、第19号、pp.77-85。
- 田口和雄（2016）「高年齢者雇用施策の特質と課題—継続雇用制度導入企業3社の事例研究をもとに—」、『日本労働研究雑誌』、No.670、pp.90-100。
- 田口和雄・岩崎馨・鬼丸朋子（2016）『高齢法改正に伴う人事・賃金制度の再構築と社会保障制度のあり方に関する研究』全労済協会公募研究シリーズ54。
- 田村泰地（2017）「年金制度の改正が高齢者の就労に与える影響—日本を含む各国での earnings test（所得制限）に関する研究事例の紹介—」、『ファイナンス』、pp.79-87。
- 永野仁（監修）（2000）『ホワイトカラー40歳からの雇用—企業・個人調査にみる現状と課題』社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。
- 日本経団連出版編（2005）『定年延長・再雇用制度事例集』日本経団連出版。
- 日本経営者団体連盟編（1992）『ゆとり・豊かさの実現と労働力・雇用問題への対応：労働力多消費社会からの発達の転換を』日本経営者団体連盟、28。
- 樋口美雄・山本勲（2002）「わが国男性高齢者の労働供給行動メカニズム—年金・賃金制度の効果分析と高齢者就業の将来像—」『金融研究2002年10月号』、pp.31-78。
- 樋口美雄・黒澤昌子・石井加代子・松浦寿幸（2006）「年金制度改正が男性高齢者の労働供給行動に与える影響の分析」『RIETI Discussion Paper Series』、06-J-033。
- 福島さやか（2006）「高齢者の就労ニーズ分析—高齢期における就労形態の探索—」、『Works Review』、Vol.1、pp.8-21。
- 福島さやか（2007）「高齢者の就労に関する意欲分析」『日本労働研究雑誌』、No.558、pp.19-31。
- 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—」『日本労働研究雑誌』No.607、pp.112-122。
- 藤波美帆・大木栄一（2012）「企業が『60歳代前半層に期待する役割』を『知らせる』仕組み・『能力・意欲』を『知る』仕組みと70歳雇用の推進—嘱託（再雇用者）社員を中心に—」『日本労働研究雑誌』No.619、pp.90-101。
- 藤村博之（2004）「高齢者雇用は企業を強くする」『中高年齢者雇用・活用マニュアル』経営書院、pp.11-21。
- 前田信彦（2005）「定年後の職業観—定年文化の変容とアクティブ・エイジング」『社会学評論』221、pp.55-73。
- 牧正英（1986）「高齢化問題と労働問題—加齢と職業能力に関する社会学的アプローチ—」『関西学院大学社会学部紀要』、第52号、pp.99-115。
- 松淵厚樹（2005）「戦後雇用政策の概観と1990年

- 代以降の政策の転換』『JILPT 資料シリーズ (No.5)』、独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- 森戸英幸 (2014) 「高年齢者雇用安定法 - 2004 年改正の意味するもの」『日本労働研究雑誌』 No.642、pp.5-12。
- 柳澤武 (2009) 「高年法の雇用確保措置をめぐる新たな法的課題」『日本労働研究雑誌』 No.589、pp.65-75。
- 八代尚宏・大石亜希子・二上香織 (1995) 「高齢者就業の決定要因」『人的資源の高度活用と職業構造の変化に関する調査研究』、日本経済研究センター、pp.18-48。
- 山下昇 (2006) 「高年齢者の雇用確保措置をめぐる法的問題」『日本労働研究雑誌』 No.550、pp.43-50。
- 山田篤裕 (2015) 「特別支給の老齢厚生年金定額部分の支給開始年齢引き上げ (2010 年) と改正高年齢者雇用安定法による雇用と年金の接続の変化」『三田学会雑誌』、Vol.107、No.4。
- 労働政策研究・研修機構編 (2007) 「高齢者継続雇用に向けた人事労務管理の現状と課題」、『労働政策研究報告書』 No.83。
- 労働政策研究・研修機構編 (2008) 「60 歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査 - 高齢者継続雇用に関する従業員アンケート調査 -」『JILPT 調査シリーズ』、No.47。
- 労働政策研究・研修機構編 (2008) 「高齢者の就業実態に関する研究 - 高齢者の就労促進に関する研究中間報告 -」、『労働政策研究報告書』、No.100。
- Baker, Michael and Dwayne Benjamin (1999) "How do Retirement Tests Affect the Labour Supply of Older Men?", *Journal of Public Economics*, Vol. 71, pp. 27-51.
- Disney, Richard and Sarah Smith (2002) "The Labour Supply Effect of the Abolition of the Earnings Rule for Older Workers in the United Kingdom", *Economic Journal*, Vol.112, No.478,pp.C136-C152.
- Erickson, E. (1950) *Childhood and Society*, W Norton & Company Inc. (仁科弥生訳『幼児期と社会 I』みすず書房、1977 年)
- Friedberg, Leora (2000) "The Labor Supply Effects of the Social Security Earnings Test", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 82, No.1, pp. 48-63.
- Gruber, Jonathan and Peter Orszag (2003) "Does the Social Security Earnings Test Affect Labor Supply and Benefits Receipt?", *National Tax Journal*, Vol. 56, No. 4, pp.755-773.
- Haider, Steven J. and David S. Loughran (2008) "The Effect of the Social Security Earnings Test of Male Labor Supply", *Journal of Human Resources*, Vol. 43, No. 1, pp. 57-87.
- Joanne, Ciulla B (2000) *The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work*, Crown Business. (中島愛訳・金井壽宏監修『仕事の裏切り：なぜ、私たちは働くのか』翔泳社、2003 年。)
- Robert, A. (1976) *The Sociology of retirement*, John Wiley & Sons Inc. (牧野拓司訳『退職の社会学』東洋経済新報社、1979 年。)
- Robert, A. and A. Barusch (2004) *Social Forces and Ageing*, Thomson Learning Inc. (宮内康二訳『ジェントロジー：加齢の価値と社会力学』きんざい、2005 年。)
- Song, Jae G. and Joyce Manchester (2007) "New Evidence on Earnings and Benefit Claims Following Changes in the Retirement Earnings Test in 2000", *Journal of Public Economics*, Vol. 91, pp. 669-700.
- 永野仁 (2012) 「65 歳以上高齢者の就業の現状：2 つの調査結果から」『政経論叢』、第 80 巻第 3・4 号、pp.287-309。