

## 第3章 シニア労働者をめぐる人事労務管理の変化

### と働きがいの行方

藤本 真

#### 本章のメッセージ

本章では、高年齢者雇用安定法の改正を中心とする、高齢者雇用政策の流れを追う、これからしばらくの間は、「65歳までの就業継続」から「70歳までの就業継続」への移行期であることを確認した。この移行期であることや人口減少の見通しが要因となって、今後は「60歳定年制+ $\alpha$ 」から「65歳定年制」への移行が進むと見られる。

この展望を踏まえた上で、企業アンケート調査の分析を基に、65歳定年制企業の人事労務管理がどのようなものになるかを検討した。65歳定年制に移行する企業が増えた場合、①正社員のまま60歳時点の仕事を継続して行うシニア労働者が増える、②従業員の賃金管理に関しても、年齢と賃金をリンクさせるという考え方はより弱まる、などといった見通しが得られた。

また個人アンケート調査の分析から、60歳台前半のフルタイム勤務雇用者の中では、正社員以外の雇用形態で働く雇用者よりも、正社員かつ60歳時点または定年時点と仕事が変わらない雇用者の方が、就業に対する満足度が低いことがわかった。正社員で仕事が変わらない雇用者は賃金を抑えられているという意識が強いため、満足度が高まらないと見られる。こうした分析結果は、65歳定年制の下でシニア労働者が働きがいを持つには、企業による仕事への配置とその仕事に見合った賃金の支払いが鍵を握ることを示唆する。

以上の内容を踏まえ最終節では、「65歳までの就業継続」から「70歳までの就業継続」への移行期において、①個人には「キャリア自律」の意識と行動、②企業には処遇管理の見直しと、ダイバーシティ・マネジメントに向けた取組み、③社会には働き手の自主的な能力開発・キャリア形成を支える諸活動の支援や仕組みの構築、が求められるようになる」と指摘する。

## 1. はじめに

少子高齢化の下で公的年金制度の継続可能性を高めることと、シニア労働者の高い就業意欲を活かすことを目的として行われてきた、内部労働市場(企業内)を活用する雇用継続政策は、2004年の高齢者雇用安定法の改正による「雇用確保措置の義務化」から本格的に進んだ。この「雇用確保措置の義務化」が施行された2006年4月から14年が経過し、「65歳までの就業継続」はほとんどの企業で達成され<sup>1</sup>、「70歳までの就業継続」の実現に向けて局面が移りつつある。

2020年2月4日、70歳までの就業継続を企業の努力義務とするなどの内容を含めた、高年齢者雇用安定法の改正案が閣議決定された。この改正案が2020年の通常国会で成立した場合、2021年4月から施行される。さらに、2025年3月末には現在実施されている、継続雇用制度に係る経過措置<sup>2</sup>の期限が到来し、すべての企業が希望者全員を65歳まで継続雇用しなければならないことになる。

以上のような状況において今後、シニア労働者の人事労務管理に関し予想されるのは、「65歳までの就業継続」体制の変化と、70歳までの就業継続に向けての準備であろう。現在、大半の企業における「65歳までの就業継続」体制は、「60歳定年制+ $\alpha$ 」体制(=60歳定年のあと65歳までの継続雇用期間が加わる体制)である。70歳までの就業継続が求められるようになった場合に、多くの企業で「60歳定年制+ $\alpha$ 」体制が採用されているという状況が続くのかどうかは、現時点では予測が難しい。ただ、上述のように2025年4月になると、すべての企業が希望者全員を65歳まで継続雇用しなければならないということが、70歳までの就業継続の要請と相まって、65歳定年制への移行を促進する可能性はある。その兆しはすでに見え始めており、厚生労働省『就労条件総合調査』によれば、65歳定年制を実施する企業の割合は、徐々にではあるが上昇し続けている。常用雇用者30人以上の企業に占める65歳定年制企業の割合は2009年には10.5%であったが、2017年には16.0%にまで上昇している。少子高齢化に伴う若年労働力不足が続くことなどを踏まえると、65歳定年制を採用する企業の割合は、これからも上昇することが予想される。また70歳までの就業継続を見通し、「65歳定年制+ $\alpha$ 」体制の構築に向けて、65歳定年制に移行する企業が出てくることも考えられる。

---

<sup>1</sup> 令和元年(2019年)の厚生労働省「高年齢者の雇用状況」によれば、2019年6月1日時点で、従業員31人以上の企業161,378社のうち99.8%にあたる161,117社が、65歳までの雇用確保措置を実施済みである。

<sup>2</sup> 「継続雇用制度に係る経過措置」とは、2012年の高年齢者雇用安定法改正の際に定められたもので、雇用確保措置のうち継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)については、対象者を限定する基準を適用できるという内容である。2019年の「高年齢者の雇用状況」によれば、継続雇用制度を実施している従業員31人以上の企業125,501社のうち27.0%が経過措置を実施している。

65 歳定年制の下でのシニア労働者を対象とした人事労務管理のあり方は、どのようなものとなりうるか。また、シニア労働者は、自らの働き方に満足し、働きがいを感じることができるだろうか。本章では、2000 年以降シニア労働者をめぐる人事労務管理のあり方を左右してきた、高齢者雇用安定法の改正過程を改めて振り返り、それに伴って構築されてきた内部労働市場(企業内)における雇用継続体制の内容を確認する。その上で、企業アンケート調査のデータから、この先普及が予想される 65 歳定年制の下での人事労務管理と、そこでシニア労働者に求められる役割などについて展望する。また、シニア労働者のアンケート調査の結果を基に、この先のシニア労働者をめぐる人事労務管理の下での、シニア労働者の働きがいについて検討していきたい。これらを踏まえて最終節では、シニア労働者が働きがいを感じることができるよう、また企業がシニア労働者の経験やスキルを、自らの競争力・生産性の向上に活用できるように必要な取り組みについて、考察・提言する。

なお、本章では、60 歳以上の労働者を指す言葉として、「シニア労働者」という用語を使っている。ただ、法律名や政府の公表する指針・統計では「シニア労働者」と同様の意味で、「高齢者」、「高年齢者」という言葉が用いられており、そうした法律、指針、統計を引用したりする際には、これらの言葉をそのまま用いている。

## 2. 「65 歳までの就業継続」から「70 歳までの就業継続」へ

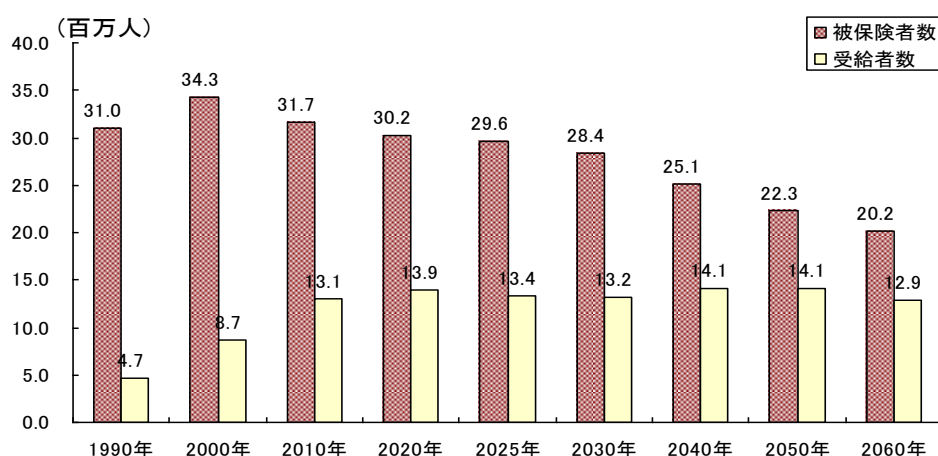
### 2.1 「65 歳までの就業継続」定着に向けて

#### －「雇用確保措置」の義務化とその普及

厚生労働省職業安定局が 2002 年に行った推計では、労働力人口全体は 2002 年の 6,689 万人から、2015 年には 6,600 万人に、さらに 2025 年には 6,300 万人へと減少し続けるという見通しが示された。うち 15~29 歳の労働力人口は 2002 年の 1,486 万人が 2025 年には 1,080 万人と 20 年ほどの間に約 400 万人減少していくと予想され、30~59 歳の労働力人口は 2002 年の 4,273 万人から 2025 年の 3,980 万人へと約 300 万人減ると推測された。一方、60 歳以上の労働力人口は、2002 年の 929 万人から 2015 年には 1,270 万人にまで増加し、その後 2025 年にかけて減少はするものの、より若い層の労働力人口ほどには減っていかないとされた。

少子高齢化の進行に伴う若・壮年労働力の減少は、社会保障制度、とりわけ公的年金制度を揺るがすことが懸念される。図3-1は厚生労働省が 2004 年に発表した、厚生年金保険の被保険者数と受給者数の長期見通しである。1990 年には被保険者

6.6 人で1人の受給者を支えていたが、現状の制度が続くと仮定した場合、2010 年になると被保険者 2.4 人で 1 人の受給者を支えざるをえなくなり、さらに 2030 年には 1 人の受給者を支える被保険者の数が 2.2 人と 1990 年の 3 分の 1 にまで減少する。こうした事態に対応するため、1994 年に老齢基礎年金部分の支給開始年齢を 2001 年から段階的に引き上げることが、2000 年には報酬比例部分（老齢厚生年金）の支給年齢を 2013 年から段階的に引き上げていくことがそれぞれ決まった。



資料出所：「厚生年金・国民年金2004年財政再計算結果」

図3-1 被保険者と受給者の見通し

以上のような公的年金制度の見直し、なかでも支給開始年齢の段階的な引き上げとともに、より高齢に至るまでの就業機会の確保が求められるようになった。ただ、日本のシニア労働者の求人倍率はより若い層に比べて著しく低いため、いったん退職してしまうと再就職が非常に困難である。そこで高齢者の就業機会の確保にあたって大きな役割を果たすと考えられたのが、シニア労働者がこれまで勤続してきた企業により長期にわたって雇用される、継続雇用の仕組みであった。

1994 年に高年齢者雇用安定法が改正された際、60 歳定年制が事業主の義務として規定され、平成 10 年（1998 年）4 月からは 60 歳よりも若い年齢を定年として定めることが法律違反となった。また同じく 1998 年 9 月に労働省（現・厚生労働省）が策定した「高年齢者等職業安定対策基本方針」では、向こう 10 年程度の間、原則として希望者全員が、その意欲・能力に応じて 65 歳まで働くことができる制度の普及を図ることが政策目標として打ち出された。

しかし 60 歳定年以降の雇用者の就業機会拡大はなかなか進展しなかった<sup>3</sup>。そこ

<sup>3</sup> 厚生労働省が 2004 年に実施した「高年齢者就業実態調査」によれば、定年制を定めている事業所のうち

で厚生労働省は2003年7月に、「今後の高齢者雇用対策に関する研究会報告」を取りまとめた。この報告を踏まえて高年齢者雇用安定法の改正案が準備され、2004年6月に国会で成立した。これにより、2006年4月から、段階的に引き上げられていく基礎年金部分の支給開始年齢(表3-1)までの雇用確保措置が企業に義務付けられることとなった。

表3-1 公的年金支給開始年齢引き上げのスケジュール

基礎年金部分		報酬比例部分	
2001年	61歳	2013年	61歳
2004年	62歳	2016年	62歳
2007年	63歳	2019年	63歳
2010年	64歳	2022年	64歳
2013年	65歳	2025年	65歳

注. 女性は上記のスケジュールから5年遅れて実施される

「雇用確保措置」とは、①定年の引き上げ、②継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)の導入、③定年の廃止、のいずれかの措置を指す。継続雇用制度については、原則は希望者全員を対象とする制度の導入が求められるが、労使協定により、継続雇用制度の対象となる高年齢者についての基準を定め、この基準に基づく制度を導入した場合には、基準に該当しない従業員を対象としないことができるとされた<sup>4</sup>。

雇用確保措置の導入はその後も広がっていき、従業員を65歳まで雇用する体制・慣行は着実に日本の企業社会に定着していった。本章冒頭で記した通り、2019年時点では従業員31人以上の企業のほぼすべて(99.8%)が、65歳までの雇用確保措置を実施している。また、企業側の雇用体制の整備を受けて、雇用者側でも60歳定年以降、それまでの勤務先で継続して働くというケースが多数を占めるようになり、2019年の厚生労働省「高年齢者の雇用状況」によれば、2018年6月1日から2019年5月31日の1年間に、60歳定年企業で定年に到達した362,232人のうち、84.7%が継続雇用されている。

67.5%は定年後の継続雇用のための制度を設けていたものの、原則として希望者全員を継続雇用するという事業所は定年制を定めている事業所の15.7%にとどまっていた。

<sup>4</sup> 前述したように、継続雇用制度の対象者に関する基準が設定できるというこの制度は、2012年の法改正により廃止され、2025年3月末までの経過措置が実施されている。

## 2.2 「70 歳までの就業継続」に向けて

こうして 65 歳までの就業継続体制が定着していく中で、年金財政や将来的な人口減少を見ずえて、65 歳を超えての就業継続体制の確立が次の政策課題として浮上してきた。2016 年 6 月に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」では、「人口が減少する中で我が国の成長力を確保していくためにも、高齢者の就業率を高めしていくことが重要である」（内閣府（2016:9））として、①65 歳以降の継続雇用の延長や 65 歳以上への定年引上げを行う企業に対する支援の実施、②65 歳以降の雇用継続を促進するための企業に対する働きかけ、③優良事例の横展開、④高齢者雇用を支える改正雇用保険法の施行、⑤企業における再就職受入に対する支援、⑥高齢者の就労マッチング支援の強化などが、政策目標として掲げられた。

さらに、2019 年 6 月に内閣府が発表した『経済財政運営と改革の基本方針 2019』（「骨太の方針 2019」）においては、「70 歳までの就業機会の確保」という政策目標が明確に打ち出され、65 歳以降の雇用・就業のあり方や、目標実現に向けてのスケジュールが示された。

「骨太の方針 2019」では、「人生 100 年時代を迎え、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者の活躍の場を整備することが必要である」として、そのためには「70 歳までの就業機会の確保を図りつつ、65 歳までと異なり、それぞれの高齢者の特性に応じた活躍のため、とりうる選択肢を広げる必要がある」と述べられている。そして、この「とりうる選択肢」として、①定年廃止、②70 歳までの定年延長、③継続雇用制度の導入（現行 65 歳までの制度と同様、子会社・関連会社での継続雇用を含む）、④他の企業（子会社・関連会社以外の企業）への再就職の実現、⑤個人とのフリーランス契約への資金提供、⑥個人の起業支援、⑦個人の社会貢献活動参加への資金提供、を想定しうるとしている（内閣府（2019:13））。

目標実現に向けたスケジュールとしては、「二段階の法制整備」（内閣府（2019:14））が示されている。まず第 1 段階の法制整備においては、法制度上、上記の①～⑦の選択肢を示した上で、70 歳までの就業機会確保の努力規定とする。さらに、必要があると認める場合は、厚生労働大臣が、事業主に対して、個社労使で計画を策定するよう求め、計画策定については履行確保を求める。これに続く第 2 段階の法制整備においては、現行の高年齢者雇用安定法で実施されているような、企業名公表による担保（いわゆる義務化）のための法改正を検討する。この際は、かつての立法例のように、「健康状態が良くない」、「出勤率が低い」などで労使が合意した場合について<sup>5</sup>、

---

<sup>5</sup> 2012 年の高年齢者雇用安定法改正において、継続雇用制度の対象者に関する基準が廃止された際に、民主党（当時）・自民党・公明党の 3 党共同修正により、「心身の故障のため業務の遂行に堪えない者等」を、継続雇

適用除外規定を設けることについても検討する。

実施時期については、「労働政策審議会における審議を経て、2020年の通常国会において、第一段階の法案提出を図る」（内閣府（2019:14））と言及されており、本章冒頭で述べた、本年2月閣議決定の高年齢者雇用安定法改正案が、これに該当する。

### 3. 65歳定年制企業の取り組みとシニア労働者をめぐる人事労務管理の展望

#### 3.1 「60歳定年制+ $\alpha$ 」の就業継続体制下における人事労務管理

ここまで記したように、70歳までの就業継続体制の確立を目指す政策が動き出し始めたこと、2025年には継続雇用制度に係る基準についての経過措置がなくなり、すべての企業が希望者全員を65歳まで雇わなければならないこと、さらには若年者を中心に人口減少の本格的な進行が見通せることなどから、2020年代には、多くの企業で65歳定年制への移行が進むものと考えられる。

そこで、65歳定年制企業の人事労務管理における特徴を、既存のアンケート調査の結果から検討していく。その特徴が、現在多くの企業で行われている「60歳定年制+ $\alpha$ 」の就業継続体制と、どのような異同があるのかを確認するために、労働政策研究・研修機構(JILPT)が2015年に実施したアンケート調査「高齢者の雇用に関する調査<sup>6</sup>」（以下、「JILPT2015年企業調査」と記載）の結果を基に、まずは60歳定年制企業における60歳以上のシニア労働者を対象とした人事労務管理の内容について概観する。

60歳台前半のシニア労働者の仕事内容について、JILPT2015年企業調査では、社内で最も多く見られるケースを尋ねている。調査に回答した60歳定年制の企業4,903社のうち、最も回答が多かったのは「定年前(60歳頃)と同じ仕事であるが、責任の重さが変わる」で、46.2%を占めた。この回答に該当する典型的なケースは、営業や経理、総務といった定年前と同様の業務を行いながら、課長や部長といった管理職からは外れるというケースであろう。

---

用制度においてどのように取り扱うかについては、厚生労働大臣の指針により規定する」旨が付け加えられた。これを受けて、2012年11月に、「高年齢者雇用確保措置の実施および運用に関する指針」が厚生労働省より公布され、企業が高齢者を継続雇用をしなくてもよい理由に該当するのは、「心身の故障のため業務に堪えられないと認められること、勤務状況が著しく不良で引き続き従業員としての職責を果たし得ないこと等、就業規則に定める解雇事由又は退職事由」であることが示された。

<sup>6</sup> 農林漁業、鉱業、複合サービス業を除く、全国の従業員50人以上の民間企業20,000社を対象とし、2015年7月17日から7月31日にかけて実施した。6,187社(有効回答率30.9%)から回答を得ている。調査内容・結果の詳細については、田原・藤本・堀・張(2016)を参照のこと。

次いで回答が多かったのは「定年前(60歳頃)とまったく同じ仕事」で、60歳定年制を採用する企業の34.5%が回答した。「定年前(60歳頃)と一部異なる仕事」を定年後担当するケースが最も多いと答えた企業は9.5%、「定年前(60歳頃)とまったく異なる仕事」については回答企業が0.8%で、双方合わせても約10%と、60歳定年制を採用する企業全体から見るとごく少数にとどまっている。

雇用形態については、各企業でそれぞれの雇用形態に該当する60歳台前半社員の割合を尋ねており、回答のあった企業の平均値は、正社員が21.4%、嘱託・契約社員が65.8%、パート・アルバイト9.3%、グループ・関連会社等で継続雇用が1.4%となっている。「60歳定年制+ $\alpha$ 」の就業継続体制をとる企業においては、シニア労働者の大半が正社員以外の雇用形態で就業している。この点は別のデータからも確認することができ、JILPT2015年企業調査に回答した60歳定年制の企業4,903社のうち63.4%は、60歳台前半の正社員はいないと回答している。

賃金についてはどうか。JILPT2015年企業調査から、回答各社が60歳台前半のフルタイム勤務従業員に年間に支払う賃金を算出<sup>7</sup>し、外れ値を除去した<sup>8</sup>上で平均値を求めたところ、60歳定年制企業における平均賃金は、年322.2万円であった。また、60歳台前半の賃金が、60歳定年直前の賃金を100としたときにどのくらいにあたるかについて、各社の平均的な水準を答えてもらい、その平均値を算出してみると、60歳定年制の企業では70.9となる。

60歳定年制企業を全体として見ると、仕事の内容や就業時間は定年到達時と同じで、雇用形態は正社員から他の形態に移行し、賃金水準はかなりの程度低下するというのが、シニア労働者に対する一般的な人事労務管理の内容であると言えよう<sup>9</sup>。

### 3.2 65歳定年制企業の人事労務管理

では今後増加が予想される65歳定年企業は、シニア労働者のキャリアや処遇についてどのような取り組みを行うと考えられるか。シニア労働者の経験の活用や、これと関連を持つことが予想される処遇、あるいは彼らの就業継続に関して、現在一般的で

---

<sup>7</sup> アンケートにおいて各企業に尋ねた、①60代前半のフルタイム勤務・継続雇用者の平均的な年収(=給与+企業年金+公的給付)と、②①において会社から支払われる賃金・賞与が占めるおおよその割合、から算出した。

<sup>8</sup> 算出した平均的な給与額を対数変換し、変換後の値の第1四分位と第3四分位を活用して、外れ値とする範囲を設定した。この方法は、野呂・和田(2015)に依拠している。

<sup>9</sup> ただ、企業がシニア従業員に担当させている仕事内容によって、雇用形態や賃金の状況もかなり変わってくる。定年後も定年時と同じ仕事を担当させている企業では、正社員として働くシニア従業員の割合や継続雇用後の賃金水準が、定年後に仕事が変わったり、仕事は変わらなくても責任が変わったりする企業に比べて目立って高い。60歳定年制企業におけるシニア従業員を対象とした人事労務管理の企業間差異については、藤本(2017)参照のこと。



ある 60 歳定年企業との間に相違が認められるのか。

JILPT 企業調査に回答した企業の中には 840 社ほど、65 歳定年制を実施している企業がある。この 65 歳定年制を実施している企業群のシニア労働者に対する人事労務管理の傾向を確認し、60 歳定年制企業と比較していくこととしたい。

### 3.2.1 60 歳台前半の仕事と雇用形態

60 歳台前半のシニアに担当させる仕事について、社内で最も多く見られるケースを 65 歳定年制企業に尋ねると、60.3%は「定年前(60 歳頃)とまったく同じ仕事」と回答した(=無変化型)。「定年前(60 歳頃)と同じ仕事であるが、責任の重さが変わる」と回答した企業(=責任変化型)は 15.1%、「定年前(60 歳頃)と一部異なる仕事」または「定年前(60 歳頃)とまったく異なる仕事」と回答した企業(=業務変化型)は、6.7%である。

この回答結果を 60 歳定年制企業と比べると(表3-2)、無変化型の割合が約 26 ポイント高く、責任変化型の割合が 30 ポイント以上低い。65 歳定年企業の方が、60 歳定年企業に比べ、60 歳までと同様の働きぶりや、能力・経験の活用をシニア労働者に望む傾向が強いと見られる。

表3-2 60 歳台前半従業員の仕事-60 歳時点との比較

(単位:%)

	n	無変化型	責任変化型	業務変化型	無回答他
65歳定年制企業	841	60.3	15.1	6.7	18.0
60歳定年制企業	4903	34.5	46.2	10.3	9.0

資料出所:JILPT2015 年企業調査

60 歳台前半のシニア労働者を仕事に配置する際に考慮する点(表3-3)に着目すると、65 歳定年制企業と 60 歳定年制企業の意向の違いが、より明確となる。表3-3 によれば、「ノウハウの継承が円滑に進むようにすること」に考慮するという回答の割合が、60 歳定年企業において 2 倍近く高い。また、「慣れている仕事に継続して配置すること」と「本人の希望への配慮」も同様に、65 歳定年制企業と 60 歳定年制企業の回答率の差が大きく、かつ 60 歳定年制企業の回答率の方が高くなっている。

60 歳定年制企業では、60 歳定年を境に、シニア労働者の担当する仕事の責任や内容を変えるという企業が多数を占めるため、シニア労働者本人の希望や仕事に対する慣れ、あるいは技能・ノウハウの継承といった、シニア労働者個人の事情や会社全体の人材活用など、様々な事項を考慮する必要があるのではないかと考えられる。こ

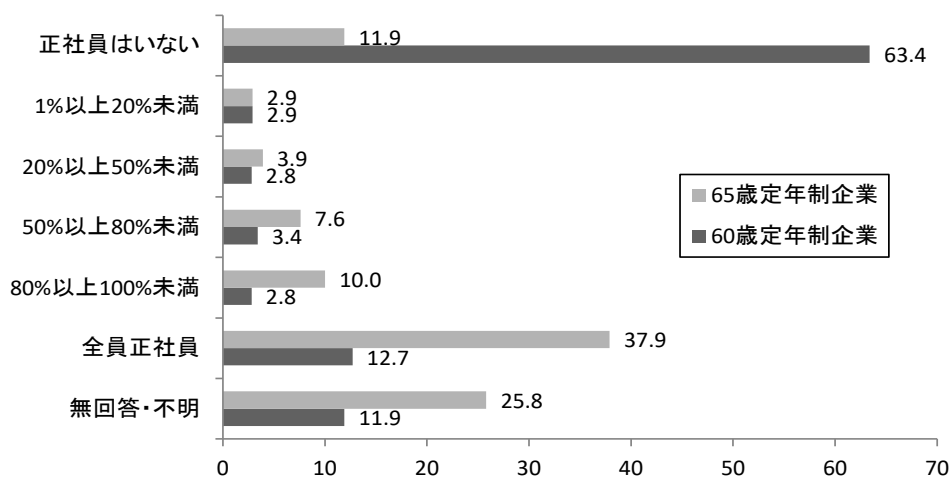
れに対し、65 歳定年制企業では、60 歳時と同じ仕事を担当させるという企業が多数を占めており、60 歳を境に配置転換を行うことが少ないため、様々な事項を考慮する傾向が 60 歳定年制企業に比べ弱くなるものと見られる。

表3-3 60 歳台前半従業員の仕事への配置にあたって考慮している点(複数回答)

(単位:%)

	n	本人の希望への配慮	慣れている仕事に継続して配置すること	肉体的な負担の少ない仕事に配置すること	設備や作業環境の改善	マニュアルや作業指示書の改善	労働力が不足している部署に優先的に配置すること	技能やノウハウの継承が円滑に進むようにすること	従業員が互いに気兼ねしないように配置すること	60歳以上の従業員を対象にした特別な健康診断の実施	管理職を経験した者の意識改革	特に配慮していることはない
65歳定年制企業	841	44.8	53.9	21.1	2.1	1.1	3.3	16.8	5.6	1.9	2.4	11.0
60歳定年制企業	4903	55.4	75.7	22.5	1.6	0.9	6.3	32.6	8.0	0.8	3.8	3.3

資料出所: JILPT2015 年企業調査



資料出所: JILPT2015 年企業調査

図3-2 60 歳台前半の従業員に占める正社員の割合

60 歳台前半のシニア労働者の雇用形態について、65 歳定年制企業において正社員として働くシニア労働者比率の平均は 70.9%、嘱託・契約社員比率平均が 12.6%、パート・アルバイト比率平均が 12.7%となっている。60 歳定年制企業のそれぞれの比率平均と比べると、正社員比率が 3 倍以上高く、嘱託・契約社員比率は 5 分の 1 以下で、60 歳定年制企業のシニア労働者の多くが嘱託・契約で働いているのに対し、65 歳定年制企業のシニア労働者の多くは正社員として働いていることがわかる。また、シニア労働者に占める正社員の比率別に構成比を算出してみると(図3-2)、65 歳定年制企業では「全員正社員」という回答が最も多く、4 割近くを占める。反面、60 歳

定年制企業では6割を超えていた「正社員はいない」という回答は、約1割にとどまっている。

### 3.2.2 60歳台前半の賃金と企業の賃金カーブ

65歳定年制企業で働くシニア従業員の賃金水準について、先に60歳定年制企業を対象として実施したのと同様の方法で算出してみた。65歳定年制企業の年間賃金の平均値は364.3万円で、60歳定年制企業の平均値(322.2万円)より、約40万円高い。

表3-4 フルタイム勤務・シニア労働者の60歳台前半での賃金水準：  
60歳直前を100としたときの水準

	n	水準別構成比(単位:%)					平均値
		60未満	60以上80未満	80以上100未満	100	101以上	
65歳定年制企業	519	4.3	19.5	25.3	49.5	1.3	87.8
60歳定年制企業	3671	14.7	53.2	23.0	8.7	0.3	70.9

資料出所:JILPT2015年企業調査

注.無回答・不明企業は除いて集計している。

60歳時点の賃金と比較した場合の水準はどうか。60歳直前の賃金を100とした場合の、65歳定年制企業に勤務するシニア労働者の平均的な水準について集計してみると、60歳定年制企業では80未満になるという企業が7割に達するのに対し、65歳定年制企業では4分の1程度にとどまる。反面、60歳定年企業では1割にも満たない「100(=60歳直前と賃金水準は変わらない)」という回答が、65歳定年制企業ではほぼ半数を占めている。60歳定年制企業では、定年後かなりの程度の賃金切り下げがあるのが一般的であるのとは対照的に、65歳定年制企業では60歳以降も賃金水準が維持されるか、小幅の切り下げにとどまる場合が大半であることがわかる。

表3-5は、シニア労働者の賃金に対する考え方について、65歳定年制企業・60歳定年制企業の回答結果をまとめたものである。60歳定年制企業では、回答の多い上位3項目は①定年後の高年齢者も、評価制度に基づき賃金を決めるのが望ましい(57.0%)、②「高齢期だけでなく若年期も含めた全体としての賃金制度として考えるべき」(54.0%)、③「賃金の原資が限られており、高年齢者の賃金が高いままだと現役世代の賃金が下がるので、高年齢者の賃金を下げても構わない」(36.4%)となる。一方、65歳定年制企業では、回答の最も多かった項目は60歳定年制企業と同じで回答率もほぼ同様であったが、2番目に回答が多かったのは「定年後でも仕事と同じなら原則、賃金は下げるべきではない」(51.2%)で、3番目に回答が多かったのが

「高齢期だけでなく若年期も含めた全体としての賃金制度として考えるべき」(51.0%)であった。「定年後でも仕事と同じなら原則、賃金は下げるべきではない」は、60歳定年制企業での回答率は30.8%にとどまる。

表3-5 シニア労働者の賃金に対する考え方:肯定的な回答の比率

		(単位:%)							
	n	高齢期だけでなく若年期も含めた全体としての賃金制度として考えるべき	定年後の高年齢者も、評価制度に基づき賃金を決めるのが望ましい	賃金は仕事の対価なので、在職老齢年金があっても、賃金は下げるべきではない	賃金は仕事の対価なので、高年齢雇用継続給付があっても、賃金は下げるべきではない	定年後でも仕事と同じなら原則、賃金は下げるべきではない	会社は雇用確保のために再雇用するのだから、賃金が低下しても構わない	賃金の原資が限られており、高年齢者の賃金が高いままだと現役世代の賃金が下がるので、高年齢者の賃金を下げても構わない	高年齢者の賃金は一律でも構わない
65歳定年制企業	841	51.0	57.3	41.7	40.2	51.2	18.0	21.3	5.2
60歳定年制企業	4903	54.0	57.0	30.1	29.3	30.8	30.5	36.4	9.7

資料出所:JILPT2015年企業調査

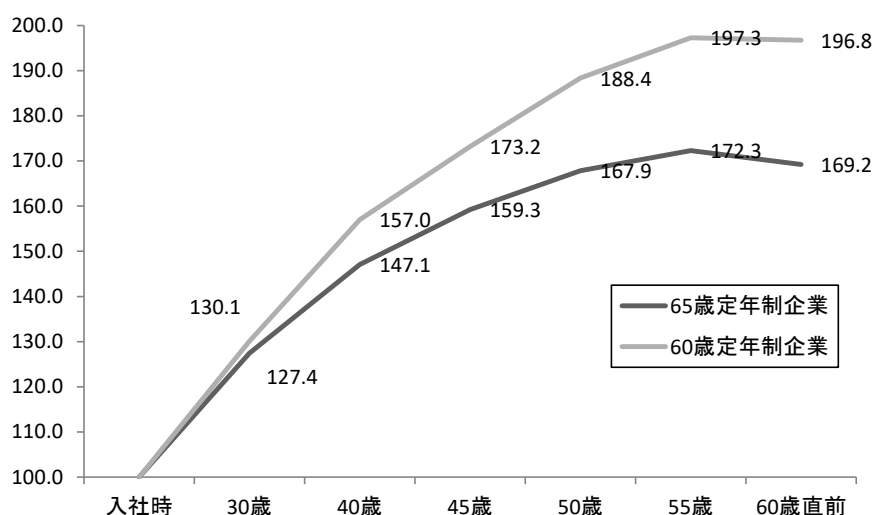
注.それぞれの考え方に対し「そう思う」、「ややそう思う」と答えた企業の比率を示している。

以上の回答結果から、65歳定年制企業は、賃金は仕事に対して支払われるもので、60歳に達したか否かといった点や、在職老齢年金・高年齢者雇用継続給付の支給によって、金額が左右されるべきではないと考える傾向が、60歳定年制企業に比べると強いことがうかがえる。また、シニア労働者の雇用確保や60歳に到達していない現役世代の賃金といった別の事項に配慮して、シニア労働者の賃金を引き下げることには賛成できないとする企業の割合が、60歳定年企業に比べると高い。こうした結果は、65歳定年制が今後広がっていくと、シニア労働者の賃金についても、仕事ぶりに見合う形で支払うという企業が増えていくことを示唆している。

シニア労働者の賃金管理において60歳定年制企業とは大きく異なる傾向を見せる65歳定年制企業は、その他の賃金管理の取り組みにおいても、60歳定年制企業とは違った特徴を見せるのだろうか。しかしながらJILPT2015年企業調査は、60~70歳台にかけての雇用者を対象とする企業の取り組みの把握を主な目的としているため、60歳に到達する前の従業員を対象とした人事労務管理についてはあまり多くのことを把握できていない。そこでここでは、把握できた情報の中から、60歳到達前の従業員全般を対象とした人事労務管理の特徴をある程度示していると思われる、賃金カーブ(年齢と給与の関係)に焦点をあてる。

JILPT2015年企業調査では、各企業の一般的な正社員の30歳以降の給与が、入社時の給与を100とした時にどの程度であるかを尋ねている。図3-3は、65歳定

年制企業と60歳定年制企業のそれぞれの年齢時点についての回答の平均値を算出し、グラフ化したものである。



資料出所: JILPT2015年企業調査

図3-3 賃金カーブ(入社時=100)

図3-3に示したように、65歳定年制企業の賃金カーブは、60歳定年制企業の賃金カーブと比べて、加齢による上昇が緩やかなものとなっている。65歳定年制企業は、総額人件費抑制のため従業員の加齢に伴う賃金上昇をより緩やかにしているか、あるいは同じ年齢層でも賃金に開きが出るような賃金管理を行っており、各年齢時点での指数が上がりにくい状況になっているものと考えられる。そのいずれにせよ、仕事の内容をより重視した処遇を行うという、60歳台前半のシニア労働者の処遇における考え方につながる。60歳台前半のシニア労働者に対し、仕事内容をより重視した処遇が可能になるのは、60歳到達までの賃金カーブに反映されているような賃金管理のあり方を踏まえているからだとも捉えることができる。

#### 4. シニア労働者の就業に対する満足度の分析

本節では、60歳台の個人を対象としたアンケート調査の分析を行い、その結果を基に、今後のシニア労働者をめぐる人事労務管理の中で、シニア労働者が働きがいを持って働くことが可能かどうか、可能にするためにはどのようなことが必要となるのかについて検討を行う。ここで用いるのは、労働政策研究・研修機構(JILPT)が2014年に

実施したアンケート調査「60代の雇用・生活調査<sup>10)</sup>」(以下、「JILPT60代雇用・生活調査」と記載)である。

JILPT60代雇用・生活調査は、2014年6月時点の就業について尋ねている。この調査に回答した3,244人のうち、2014年6月に就業していたのは1,936人で、うち65歳までの就業継続体制の下で働いている60歳台前半のフルタイム勤務の雇用者は492人であった。本節ではこの492人を分析の対象とする。また、各自の働きがいに関連する尺度としては、「2014年6月の就業に関して、どの程度満足していますか」という質問に対する回答の結果を用いる。

60歳台前半のフルタイム雇用者の満足度を表3-6に示した。前節でみてきた60歳定年制企業と65歳定年制企業との、シニア労働者の仕事の配置と雇用形態における傾向を踏まえ、定年年齢または60歳到達時に仕事内容が変化したか否か<sup>11)</sup>と、現在の勤務先における雇用形態(正社員・正社員以外)を分類軸にして4つの雇用者グループを作り、満足度に関する各回答者の回答を得点化した上で、グループの平均値を算出した。

表3-6 60歳台前半・フルタイム勤務雇用者の就業に対する満足度

	正社員	正社員以外
無変化型	3.28(130)	3.33(146)
変化型	3.41(51)	3.30(110)

資料出所: JILPT60代雇用・生活調査

注 1.働くことに関する満足度は、「あなたは(2014年)6月に行った仕事について、どの程度満足していますか」という質問に対する回答を得点化し、各グループの平均値を求めている。回答の得点化は、「大いに満足している」=5点、「やや満足している」=4点、「普通」=3点、「やや不満である」=2点、「不満である」=1点、という形で行っている。

2.表のカッコ内は各グループに該当し、満足度についての質問に回答した回答者の数である。

表3-6によれば、満足度の平均値はグループ間でさほど変わらない。正社員で仕事に変化がないというグループも目立って平均値が高いわけではなく、数字だけ見る

<sup>10)</sup> この調査は2014年7~8月にかけて行われた。対象となる5,000人は住民基本台帳から層化二段階抽出している。有効回答者は3,244人(有効回収率64.9%)であった。調査内容や結果の詳細については、田原・鎌倉(2015)を参照のこと。

<sup>11)</sup> JILPT60代雇用・生活調査における質問「定年年齢または60歳に到達した際、仕事の内容が変わりましたか」に対し、「全く変わっていない」と答えた回答者を「無変化型」、「全く別の業務分野の仕事に変わった」・「同じ分野の業務であるが、責任の重さが変わった」・「業務内容の一部が変わった」のいずれかを答えた回答者を「変化型」としている。

と最も低い。前節での分析で明らかになった65歳定年制企業の人事労務管理の傾向を踏まえると、今後65歳定年制企業が増加した際にはこのグループが増える可能性が高いのであるが、シニア労働者の立場からは、定年または60歳到達後に仕事内容が変わらずに正社員として働くことは、正社員以外の雇用形態で働くよりも負担が大きく、満足感が高くなるわけではないのかもしれない。

もう一つ、正社員×無変化型のフルタイム雇用者の満足度が他に比べてさほど高くはない理由は、正社員として変わらず働き続けているのに、それに対する報酬が低く抑えられているからかもしれない。そこで、正社員×無変化型のグループと、60歳定年制企業の下で多数を占める正社員以外で働く2つのグループを、さらに月収別のグループに分けて、満足度の平均値を算出してみた(表3-7)。同じ月収の階層で3つの雇用者グループを比べると、いずれの月収階層でも正社員×無変化型グループの満足度の平均値が最も低い。同レベルの賃金水準の下で働くと仮定した場合には、正社員×無変化型のシニア労働者が、報われないという印象を最も抱きやすいことがこの結果からはうかがえる。

表3-7 月収階層別に見た60歳台前半・フルタイム勤務雇用者の就業に対する満足度

	正社員×無変化	正社員以外×無変化	正社員以外×変化
10万以上20万未満	3.07(29)	3.18(66)	3.33(42)
20万以上30万未満	3.29(45)	3.40(47)	3.35(43)
30万円以上	3.54(39)	3.84(19)	3.67(15)

資料出所: JILPT60代雇用・生活調査

注. 数字は各グループに該当する回答者の満足度の平均値。算出方法は表3-6と同様。カッコ内は各グループに該当し、満足度についての質問に回答した回答者の数である。

シニア労働者の満足度に関する以上の分析結果は、シニア労働者の賃金水準を維持したまま60歳定年制から65歳定年制へ移行し、正社員として働くシニア労働者を増やした場合には、シニア労働者の就業に対する満足度が低下し、働きがいを感じられない事態につながる可能性が高いことを示唆する。そうした事態を招かないためには、正社員としての就業にふさわしい仕事にシニア労働者を配置し、その仕事に見合った賃金を支払うことができる体制を、60歳に到達する前の従業員の仕事・賃金の管理まで視野に入れた上で、構築していくことが必要となるだろう。

## 5. 結語

本章では、シニア労働者に対する企業の人事労務管理の内容を大きく左右してきた、高年齢者雇用安定法の改正を中心とする、高齢者雇用政策の流れを追い、これからしばらくの間は、「65歳までの就業継続」から「70歳までの就業継続」への移行期であることを確認した。そして、この移行期であることや、人口減少の見通しが要因となって、今後は「60歳定年制+ $\alpha$ 」から「65歳定年制」への移行が進むという展望を示した。

この展望を踏まえた上で、シニア労働者に対する人事労務管理についての企業アンケート調査の結果を基に、65歳定年制企業の人事労務管理がどのようなものになりうるかについて検討した。現在65歳定年制を実施している企業のアンケート調査結果を分析し、60歳定年制企業と比較してみると、65歳定年制に移行する企業が増えた場合には、第一に正社員のまま60歳時点の仕事を継続して行うシニア労働者が増える、第二にシニア労働者の処遇については、当人がどのような仕事を担当しているかがより重視されるようになり、年金・高年齢者雇用継続給付の支給や60歳到達前の従業員の賃金などに配慮したシニア労働者の賃金切り下げは行われにくくなる、第三に60歳到達前の従業員の賃金管理に関しても、年齢と賃金をリンクさせるという考え方はより弱まる、といった人事労務管理に関する見通しが得られた。

では、この見通しのようなシニア労働者に対する人事労務管理が広がった場合に、シニア労働者は働きがいを持って働くことができるのか。働きがいを得られるようにするには、どのような点に留意が必要なのか。その手掛かりを得るために、60歳台の個人を対象としたアンケート調査の分析を行った。その結果、60歳台前半のフルタイム勤務雇用者の中では、正社員かつ60歳時点または定年時点と仕事が変わらない雇用者の就業に対する満足度が、他の雇用者に比べて目立って高くはならないことがわかった。さらに月収の状況も含めて分析してみると、正社員で仕事が変わらない雇用者は、仕事や責任に対して賃金を抑えられているという意識が正社員以外で働く雇用者に比べて強く、満足度が高まらないものと推測された。これらの分析結果から、今後増加が見込まれる65歳定年制の下でシニア労働者が働きがいを持って働くことができるようにするには、仕事への配置とその仕事に見合った賃金の支払いが重要であることが示唆された。

さて、本章を締めくくるにあたり、これまで確認・分析してきた内容を踏まえ、「65歳までの就業継続」から「70歳までの就業継続」への移行期において、個人、企業・組織、社会に求められるものについて考察していきたい。

65歳定年制の一層の普及に伴い、60歳台前半のシニア労働者において、正社員化や60歳以降も60歳までと同様の仕事を継続するという慣行、仕事の内容により重きを置いた処遇設定が広がるという見通しを示したが、これらは「65歳までの現役戦



力化」の流れと捉えることができるだろう。多くの企業が、65歳定年制の実施とともに従業員の65歳までの現役戦力化を進めた上で、「65歳定年制+ $\alpha$ 」という体制で、70歳までの就業継続という政策上の要請を実現するというのが、無理なく描ける未来像であるように思われる。

一方で、これまでよりも高齢の従業員を「現役戦力化」し、仕事内容に見合った賃金を支払おうとした場合、人件費負担の増大を懸念する企業は、賃金制度や賃金とリンクする昇進制度の年功的運用をできるだけ抑えようとするのが予想される。このことを従業員個人の側から言い換えると、能力を目に見える形で企業への貢献に変えるという意欲や実績がない従業員は、年齢や勤続年数が増えても、賃金・役職がこれまでのようには上がらないということになる。もちろん、賃金上昇や昇進だけが働くことの意義を左右するわけではないが、これらが働きがいや達成感、安心感をもたらすことも事実である。この先の「65歳定年制+ $\alpha$ 」という体制の下で、賃金上昇や昇進を実現しようとするならば、所属する企業・組織の求めるものを念頭に置きつつ、効果的な能力開発・キャリア形成を自身で模索し実行していくこと(いわゆる「キャリア自律」<sup>12</sup>)を実現することが、これまで以上に個々の従業員に求められることとなるだろう。

もう一つ、これまでよりも高齢の従業員を「現役戦力化」されるということは、シニア労働者が無条件に正社員として働くことができたり、処遇が良くなったりするということの意味してはいない。正社員としての就業やより高い賃金は、あくまでの「現役戦力化」の要請に対応できるだけのシニア労働者にのみ用意されているものである。現在でも多くの企業に見られる、「65歳までの雇用機会確保」という政策上の要請に 대응することだけを目的とした、いわゆる「福祉的雇用」(今野(2014))に甘んじるシニア労働者には、これまでと変わらないそれ相応の処遇(60歳到達時から少なくとも3割程度は切り下げられた賃金、責任は軽いがやりがいは小さい仕事、正社員以外の雇用形態)が、用意され続けるものと思われる。シニア期に働きがいのある仕事に従事し、それなりの処遇を得るためには、企業・組織の側からの「現役戦力化」の要請に対応できるだけの気力や健康、さらにはシニア期に至っても「キャリア自律」の姿勢を持ち続けることが必要となるだろう。

以上で述べてきた従業員個人に求められる姿勢・行動は、性別を問わない。現在の女性シニア労働者の中には、結婚・出産で一度退職し、非正規雇用者として就業復帰して継続的に雇用されている労働者が多いと推測される(藤本(2019))。しかし、結婚・出産後も就業を継続する女性が増えていることから、今後は正社員としてシニア期を迎える女性雇用者が増加すると予想されるためである。

---

<sup>12</sup> 「キャリア自律」とは、「めまぐるしく変化する環境の中で、自らのキャリア構築と継続的学習に取り組む、(個人の)生涯に渡るコミットメント」(花田・宮地・大木(2003))と定義される。

「70 歳までの就業継続」に向けた体制作りを求められることになる企業・組織は、遅かれ早かれ、従業員の 65 歳までの現役戦力化に向けて取組みを進めていかざるを得なくなるだろう。ただ、この取組みを円滑に進めていくため、あるいはシニア労働者も含め、組織内で働く人々が活躍できる環境をより整備していくために、検討し、実現を図るべき事項が、いくつかあるように思われる。

そうした事項としては、まず個人に求められる「キャリア自律」に対応する、能力開発・キャリア形成に対する支援を挙げることができる。もっともこの支援については、あくまで「キャリア自律」に対応し、かつ自社の経営上の取組みに貢献する形で検討・実施していけばよく、支援の対象を広げることに過度に注力する必要はないものと考ええる。

また 65 歳までの現役戦力化に向けて、年齢・勤続と賃金とのリンクをできるだけ小さくする方向に賃金管理は進むと考えられるが、この方向を促進するために、「進学・進級主義」的な昇進管理の見直しを検討してもよいのではないかと思われる。「進学・進級主義的な昇進管理の見直し」とは、学校の進学・進級の様に一度昇格・昇進したらまずは元に戻ることはないという昇進のあり方を、その時々の子会社の経営状況や直面する課題などに合わせて柔軟化することを意味する。この「柔軟化」には、昇進・昇格とともに当然、降職・降格も柔軟に実施できることも含まれており、管理職→非管理職→管理職といったキャリア展開が可能となるようにする。

さらには、「競争力の再構築」という意味でのダイバーシティ・マネジメント(尾崎(2017))である、性別・年齢にとられない「適材適所」とそれに見合った処遇も、企業・組織において実現に向けて検討していくべき事項であろう。

働く個人や企業・組織に求められるものを検討していくと、社会(政策)に求めるべきものも浮かび上がってくる。働く個人に、より自主的・自律的な能力開発・キャリア形成が求められるのならば、社会(政策)には、自主的・自律的な能力開発・キャリア形成を支援し、進めやすくするための取組みや環境の整備が求められよう。例として、現在、在職者の能力開発に対する主要な支援策として設けられている、厚生労働省所管の「教育訓練給付制度」の拡充や使い勝手の改善などを挙げることができる。日本の能力開発・キャリア形成支援政策は、厚生労働省が所管するものが大半で、目標を完全雇用の実現に置き、対象としては離職者・求職者が中心となってきたが、今後は完全雇用の実現に資する施策よりも、在職者の職業生活の充実や人材競争力・産業競争力への向上に資する施策の充実に、より力が入れられるべきである。

個々の労働者が、自主的・自律的に能力開発やキャリア形成を進めることに徒労感を持たないように、スキル・キャリア形成の「セーフティネット」も必要だろう。この「セーフティネット」の例として挙げることができるのは、ミドルエイジ層・シニア層の労働者でもスキルや経験を活かせる場を他企業・他組織に求めることが容易にできるよう整備された、転職市場である。こうした転職市場の形成・運営や、あるいは労働者の自主的・自

律的な能力開発・キャリア形成の支援に注力する民間人材サービス企業への支援も、今後必要性が増すと思われる。

《参考文献》

- 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.
- 尾崎俊哉(2017)『ダイバーシティ・マネジメント入門～経営戦略としての多様性』,ナカニシヤ出版.
- 厚生労働省(2004)『高年齢者就業実態調査』.
- 厚生労働省『高年齢者の雇用状況』(各年版).
- 厚生労働省『就労条件総合調査』(各年版).
- 田原孝明・鎌倉哲史(2015)『60代の雇用・生活調査』(JILPT 調査シリーズ 135)、労働政策研究・研修機構.
- 田原孝明・藤本真・堀春彦・張俊超(2016)『高年齢者の雇用に関する調査(企業調査)』(JILPT 調査シリーズ 163)、労働政策研究・研修機構.
- 内閣府(2016)「ニッポン一億総活躍プラン」.
- 内閣府(2019)『経済財政運営と改革の基本方針 2019』(「骨太の方針 2019」).
- 野呂竜夫・和田かず美(2015)「統計実務におけるレンジチェックのための外れ値検出方法」,『統計研究彙報』第 72 号.
- 花田光世・宮地夕紀子・大木紀子(2003)「キャリア自律の新展開」,『一橋ビジネスレビュー』51 巻 1 号.
- 藤本真(2017)「60代前半継続雇用者の企業における役割と人事労務管理」,田原孝明・今野浩一郎ほか『人口減少社会における高齢者雇用』,労働政策研究・研修機構,第 2 章.
- 藤本真(2019)「中小企業セクターで働くシニア就業者」,『日本政策金融公庫論集』44 号.