

「生涯現役時代における日本型ワークモデルの変革」 に向けた7つの提言

～プラチナ社会研究会「シニア人材マネジメント分科会」提言書～

株式会社三菱総合研究所
2015年2月

はじめに

わが国では企業は新規学卒者を一括で採用し、業務遂行の過程で職業能力の形成を行い、職務を限定せず仕事を任せる傾向を持つ企業が多く、このような場合、勤務場所や労働時間などに関する企業の裁量範囲は広い。

その結果、大半の企業において社員の主体的なキャリア選択の余地は小さく、社外にも通用するスキル・ノウハウ・経験を自律的に高めることが難しいため、中高年になった時、企業としては処遇の仕方に悩む局面が生じ、当人にとっては活躍の場を見つけにくいといった問題が生じる。また、高齢者になると活躍の場や機会はさらに少なくなる。

労働力人口が減少する中で、中高年や高齢の社員（以下「シニア人材」とする。）の能力と意欲、そして生産性を高め、企業の持続的成長につなげていくためには、高齢期までを見据えたキャリア形成の仕組みづくりやワークモデルの変革が望まれている。

そこで、以下の7つの提言を行う。

その1. 自律的キャリア形成を図る

「キャリア権」の活用と普及[社員・企業]

大学等を卒業し、就職して少なくとも10年程度の期間に多様な職務を経験することが、基礎的な職業スキルを積む上で有効と考える場合、若年層に職能型の雇用管理を行うことには一定の合理性が認められるが、他方、全社員に同様の手法を採用すると、自律的なキャリア形成や高度で専門的な人的資本の蓄積を阻害する恐れがあるため、ミドル層（おおむね30代半ば～40代半ばとする）やシニア層（40代半ば以降とする）に対しては、社員が主体的にキャリアを開発・形成する取り組みを、企業は社員の権利（キャリア権※）として位置づけ、ミドル人材およびシニア人材のキャリア開発を支援することが望ましい。また、社員に対して「キャリア」を企業から与えられるものとして捉えるのではなく、自ら作り上げていく自覚と責任を持つことを促していく。

※キャリア権：労働者は、自身が望む職業生活を準備し、主体的にキャリア開発・形成を図ることができ、企業や国からそのための保障ないし支援を受けられるという権利。

その2. シニア人材の働き方と評価の仕組みを変える

職務等級制度への転換[企業・国]

新人社員や若手社員に対しては、広く多様な職務を経験させることを重視し、職務の限定をせず、目標管理等によるスキル形成を中心とした人事管理を行うことが有効と考えられるが、シニア層に移行した段階では蓄積したキャリアを効果的に活用するため、企業はシニア人材に対しては「職務等級制度」を導入して年齢や勤続と賃金とのつながりをなくし、成果や職務に対応した賃金体系と職務をベースとした評価の仕組みを行うことが望ましい。

ただし、結婚、出産、育児を中心とする「家族形成期」（若年層）よりも「家族成長期」（中高年層）の方が住居費や教育費などの負担が増加すると考えられるため、国は、職務給への転換に伴って生ずることが予想される所得の伸び悩みに対応しうる勤労者への支援策を検討することが求められる。

その3. 心と身体健康度を自己評価する

「日本版ワークアビリティインデックス」の構築と導入[社員・企業]

シニア人材が、職業人生を主体的に組み立てるきっかけを提供するため、企業は「日本版ワークアビリティインデックス（労働適応能力診断ツール）」※を開発し、シニアに到達した社員に適用する。社員はこれを用いて、身体的・精神的健康度を計測し、定年まで、ないし生涯のキャリアのあり方を考える基礎的な情報として活用する。

なお、「ワークアビリティインデックス」は主観による評価であり客観性が低く、横並びに比較しにくいことと、人事評価に活用してしまうと、評価結果を意図的に高めるようになると懸念されるため、主に社員自身が自分の健康や仕事への意識を振り返るためのツールとして活用することを想定する。

※ワークアビリティインデックス：1981年フィンランドで開発された中高年齢労働者の労働能力を評価する指標。7種類の事項について労働者の自己評価および産業医との相互評価を行う。

その4. 会社に縛られない市場価値を高める

相談支援の充実とポータブルスキルの向上[企業・国]

企業はシニア人材の活躍の場や用意し得る職務・役割の内容を社員に積極的に情報提供することが大切である。また、それを踏まえてシニア人材は企業と合意・共有したキャリア形成の方針に沿って自らを高めるための取り組みを行う。企業および国はキャリアの見直しや転換を支援するためのキャリア・コンサルティングを社員が受けられる環境を整えるようにする。

各自が自分の選んだキャリアをめざし、人的資本を高められるよう、国は職業能力付加訓練、職業能力一般化訓練、有給教育職業訓練休暇の付与を行う。その際、特定企業に依存しないポータブルスキルの獲得に主眼を置き、社内外を問わず発揮できる職業能力の獲得を図れる支援を行うことが望まれる。

その5. 「心技体」の状態を客観的に知る

総合的な診断ツールの構築および運用 [社員・企業・国]

人事評価や処遇にかかる客観性の高い判断材料の一つとしては「暦年齢」があるが、誰もが意欲と能力のある限り活躍し続けることができるようにするためには、より多面的に社員の能力等を把握することが望まれる。そこで、企業は労働意欲（心）、技能水準（技）、機能年齢（体）を評価するシステムを構築し、「見える化」を行うとともに、シニア人材の能力開発に活用する。社員は診断結果を踏まえ、高めるべき技能等を認識し、能力向上の取り組みや健康づくりなどを行う。

また、総合的にシニア人材の活躍を推進するため、国においては労働基準行政と職業安定行政の一層の連携強化を図るとともに他省庁との横断的なプロジェクトをつくり、一体的・連続的に施策を推進する。

その6. 仕事と働き方のバリエーションを増やす シニアの職域開発と働き方の多様化 [企業・国]

高齢になっても高い生産性を維持・発揮し、活躍できるよう、企業は職場の労働環境、作業環境の改善を図るとともに、シニア人材とくに60歳以上の社員に適した職域の開発を行う。

高齢になると、身体能力、精神能力等の個人差が広がるため、誰もが若い時と同じ働き方を行えるわけではない。また、結婚や出産を契機として離職する女性社員は少なくなるとともに、女性の管理職は徐々に増えていることから、男女の勤続年数の格差は縮まり、シニアの女性社員も増えてきている。そこで、男女を問わず、加齢や更年期の心身状態の変化によって生じる生産性の低下を極力抑える必要がある。

また、国及び企業は、より責任の範囲は限定的であるが専門性の高い業務、経験の蓄積が有利に働く業務、生きがい就労といった多様な仕事内容の開発、短時間・短日勤務、在宅勤務などのフレキシブルな働き方を用意し、シニアの就労選択の幅を広げることが望まれる。

その7. 生涯現役社会を目指して 定年制の廃止 [企業・国]

年齢に関わりなく働ける生涯現役社会を実現するため、将来的には定年制の廃止をめざしていく。その過程として、企業は報酬比例部分の年金支給開始年齢の引き上げ時期にあわせて、65歳定年を定着できるように努めることが望まれる。なお、現状では多くの企業が「60歳定年制」を導入しており、60歳以上65歳までは再雇用の形式で、同一職場で同じ業務を行うケースが多い。ところが、再雇用になっても従前と同じ内容の業務としているケースが多いにもかかわらず賃金は大幅に低下するため、社員のモチベーション、ひいては労働生産性の低下の影響が懸念される。定年の延長や廃止を行うことで、社員一人ひとりが、生涯現役の意識を持って活躍できる環境が実現することが期待される。

「プラチナ社会研究会」では、今後も上記提言の実現に向けた取組みを進め、超高齢社会に対応した働き方の実現に寄与していく。

～プラチナ社会研究会「シニア人材マネジメント分科会」提言書～

[参考資料]

1. 本提言の位置づけ

この提言は、プラチナ社会研究会「シニア人材マネジメント分科会」における協議の結果を取りまとめ公表するものである。

2. 「シニア人材マネジメント分科会」とは

プラチナ社会研究会「シニア人材マネジメント分科会」の概要は以下のとおりである。

2.1 提案者

代表提案者：株式会社三菱総合研究所

2.2 アドバイザー

一般財団法人日本予防医学協会 理事長 神代雅晴氏

2.3 オブザーバー

厚生労働省 職業安定局

2.4 参加企業数

20 社

2.4 趣旨

生産年齢人口が減少していく中で、労働力の確保及び高年齢者の活用は企業にとって中長期的な課題となっている。この分科会では、有識者から情報提供をいただきながら、高年齢の就業者が生産性を高めつつ、いきいきと職場で活躍するために、個々の会社や国ではどのような取組が求められるかについて議論した。

【第1回分科会】テーマ「企業の成長につながるシニア人材の能力発揮」

- ・ 講演：暦年齢からの脱却、そして、プロダクティブエイジング社会の創出
(一般財団法人日本予防医学協会理事長 神代雅晴氏)
- ・ ディスカッションテーマ：高年齢者雇用の実態と課題
- ・ 開催：2014年8月21日(木)

【第2回分科会】テーマ「定年延長に対応した先進的な取組事例」

- ・講演：定年延長に対応した先進的な取組のご紹介
(YKKAP株式会社／富士電機株式会社)
- ・ディスカッションテーマ：シニア人材活用の方策
- ・開催：2014年9月18日（木）

【第3回分科会】テーマ「定年延長と継続雇用の制度」

- ・講演：高齢者の雇用に関する制度の現状と今後
(厚生労働省職業安定局担当者)
- ・ディスカッションテーマ：シニア人材活用の方策
- ・開催：2014年10月23日（木）

【第4回分科会】テーマ「高齢就労の活性化のために企業が取り組むべきこと、国に期待すること」

- ・ディスカッション
- ・提言のとりまとめ
- ・開催：2014年11月17日（月）

3 本分科会における検討の概要

3.1 検討の目的

- 本分科会では、高い能力や専門性を有しあるいは長年ノウハウを蓄積しスキルを高めてきたシニア人材が、引き続き職場でいきいきと活躍し、高い生産性を維持するために、企業はどのようなことに取り組むべきか、国にはどのようなことを期待するか、労働者はどのような心構えや準備が必要かについて検討し、今後来るべき超高齢社会に向けた提言を取りまとめることを目的とした。

3.2 問題の背景～社会の動向～

- わが国の生産年齢人口は減少傾向にある一方、高齢化に伴いシニア人材が占める割合は高まっていく。今後の労働力不足や労働者の高齢化が予測される中、企業が経営を持続させるためには、シニア人材の能力を積極的に活用するとともに、一定程度の人材を継続的に確保していく必要がある。
- 一方、現在65歳以上の高齢者、子育て世代の女性、20代の若者の就業率は相対的に低く、これらの人々を潜在的な労働力として捉えることもできる。
- 人口が減少する中では、就業者一人当たりGDPを上昇させることが経済成長にとって不可欠となるが、それとともに、労働力の減少幅を少なくするために20代の若者、子育て世代の女性、高齢者の就業率を上昇させることは、わが国の経済成長を実現する

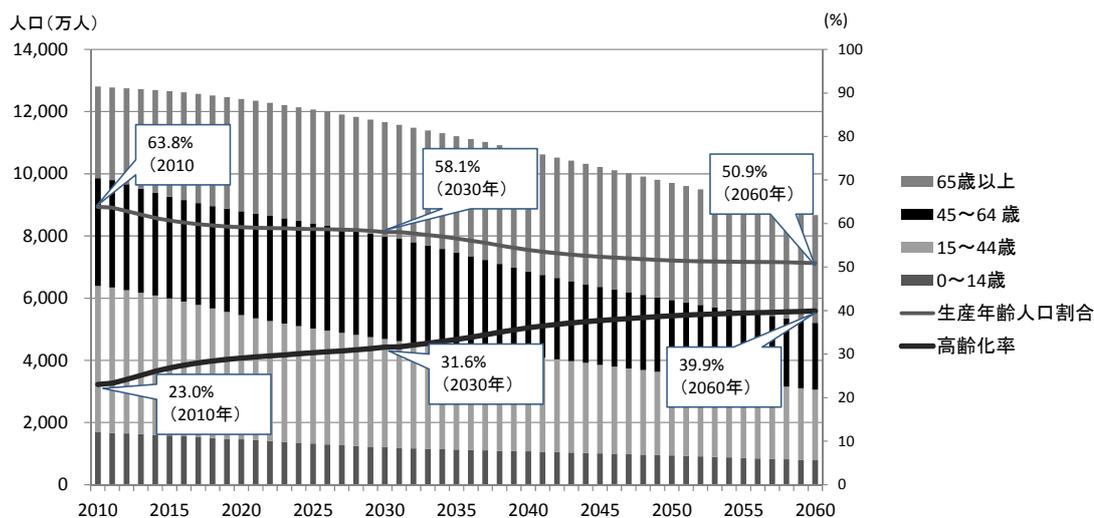
ための重要なポイントとなる。

- また、高齢者の就労や社会参加を促進することは、国民医療費や介護費の削減につながる可能性がある。

○ 生産年齢人口の減少に伴う労働力不足と労働者の高齢化

- ・ わが国の生産年齢人口は減少傾向にあり、今後の労働力不足が予測される。一方、高齢化率は上昇の一途にあり、2030年には約3人に1人が高齢者という時代になる（図表1）。
- ・ さらに、生産年齢人口に占める45歳～64歳の占める割合は、2010年時点で42.4%であるのに対し、2030年には48.7%と約半数にまで上昇する。（図表1）。
- ・ 今後の労働力不足や労働者の高齢化が予測される中、企業がその経営を持続させるためには、シニア人材の能力を積極的に活用するとともに、一定程度の人材を継続的に確保していく必要がある。

<図表1 日本の将来人口の推移>



(出典) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」に基づき、三菱総合研究所作成

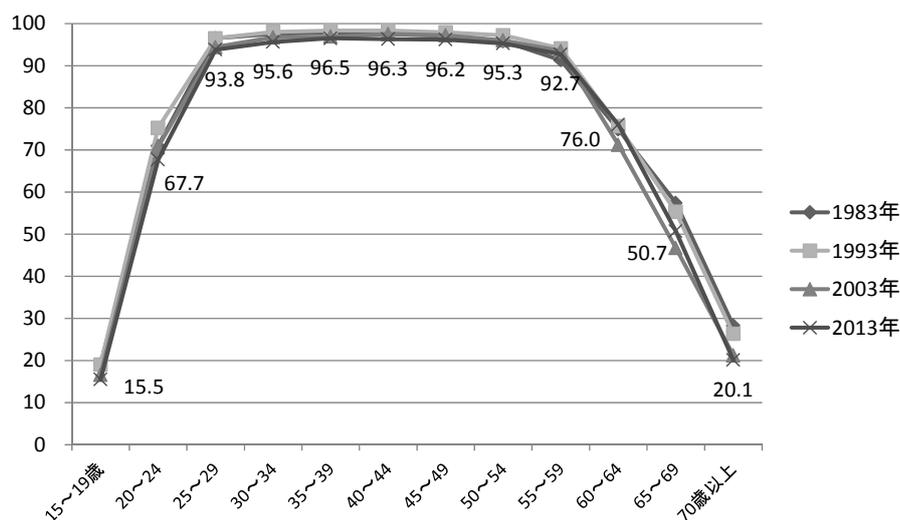
○ 高齢者・女性・若者の潜在労働力としての可能性

- ・ 男性では、20代後半から50代にかけて9割以上の就業率を維持しているが、20代前半の若者や60代以上の高齢者の就業率は低い状況にある。（図表2）。
- ・ 一方、どの年代においても男性に比べ女性の就業率は低い。さらに女性の場合、30代の結婚・出産期に一度就業率が低下し、育児が落ち着いた時期に再び上昇するといういわゆるM字カーブを描くという特徴がある。年々M字の谷の部分の浅くなってきているものの、依然として20代後半から30代にかけての就業率は7割前後と男性に比べて低い傾向にある（図表2）。

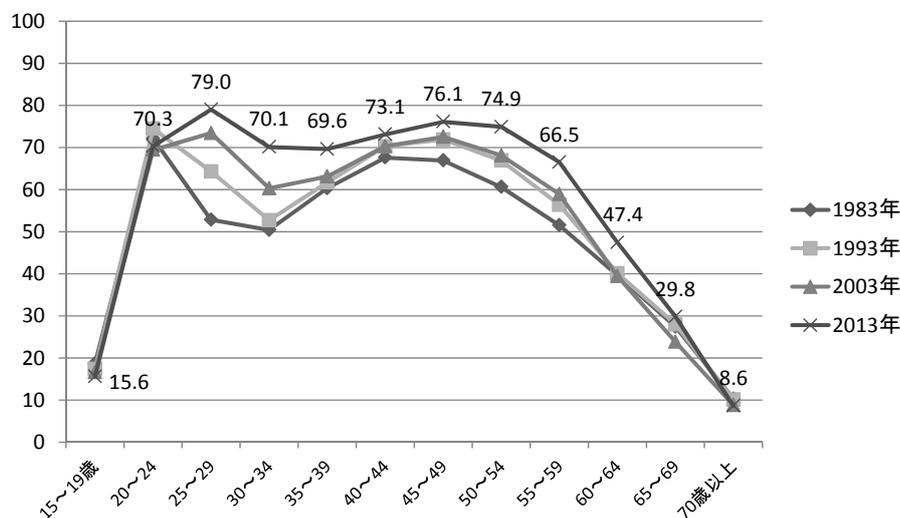
- ・ 就業率については社会制度的な背景や景気などの経済的要因が影響すると考えられるものの、現時点で比較的就業率が低い高齢者、子育て世代の女性、および20代の若者を、今後の労働力不足を補う潜在的労働力として捉えることもできる。

<図表2 男女別年齢階級別の労働力人口比率の推移>

男性



女性



(出典) 総務省「労働力調査」に基づき、三菱総合研究所作成

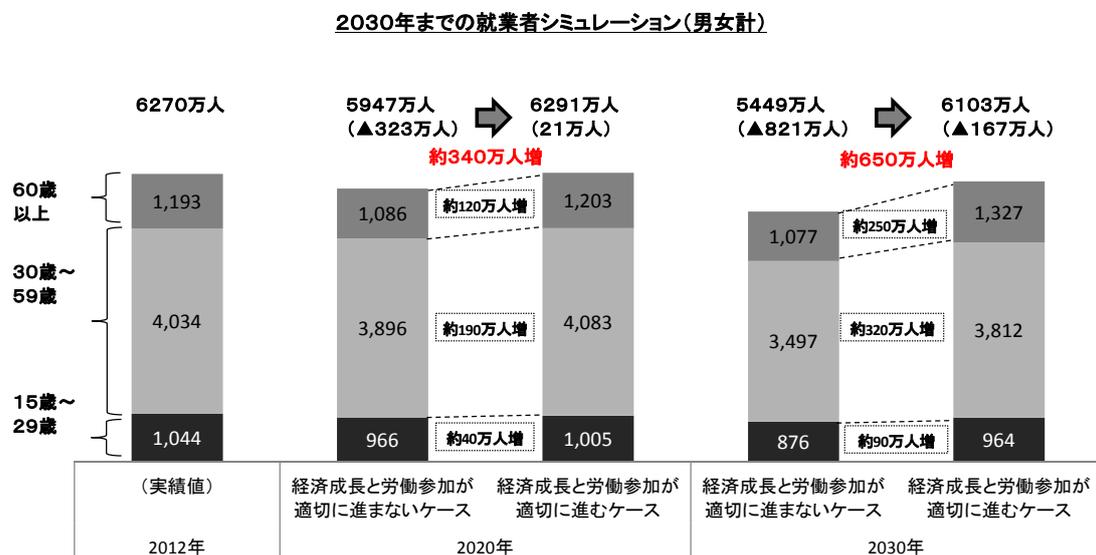
○ 高齢者・女性・若者の就業率向上による経済効果

- ・ 人口が減少する中で経済成長を維持するためには、労働参加をさらに進めるとともに、就業者一人ひとりの能力向上及び能力発揮を促すことで、人的資本の蓄積と質の向上を図ることが不可欠となる。こうした観点から、20代の若者、子育て世代の女性、高

高齢者の就業率を上昇させることは、わが国の経済成長を実現するための重要なポイントとなる。

- ・ 男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書（平成 24 年 2 月）によると、342 万人の女性の潜在労働力（就業希望者）の就労により、雇用者報酬総額が 7 兆円程度（GDP の約 1.5%）増加するとの試算結果が示されている。その他、IMF Working Paper（2012）では日本の女性労働力率が他の G7（伊を除く）並みになれば 1 人当たりの GDP が 4% 上昇し、北欧並みになれば 8% 上昇するとの試算結果も示されている。
- ・ 女性のみならず、高齢者や若者の労働力率が向上すれば、より大きな経済効果が見込まれる。
- ・ 雇用政策研究会が実施した労働力需給推計によると、全員参加の社会の実現による高齢者・女性・若者等の労働市場への参加と経済成長が適切に進む場合、2030 年の就業者数は 6103 万人と、2012 年の就業者数（6270 万人）と比較して 167 万人の減少に留まるとの試算結果が示されている（図表 3）。このシナリオの通りに進めば、「日本再興戦略」（平成 25 年 6 月 14 日閣議決定）で掲げられた数値目標（2% 以上の労働生産性の向上、今後 10 年間の平均で名目 GDP 成長率 3% 程度、実質 GDP 成長率 2% 程度の成長）が達成されることとなる。

<図表 3 2013 年までの就業者シミュレーション結果>



(出典) 雇用政策研究会「雇用政策研究会報告書」(2014年2月)

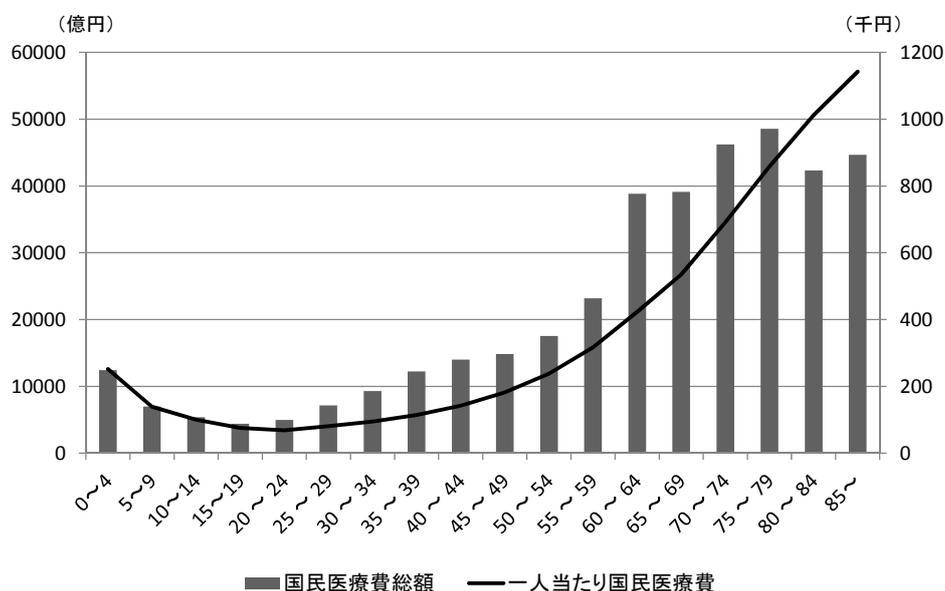
○ 高齢者の就労・社会参加促進による医療・介護費削減効果

- ・ 平成 24 年度の国民医療費をみると、50 代頃から総医療費が高まり、また一人当たり医療費も年齢が上がるほど上昇する傾向にある（図表 4）。健康状態が就業状態に負の影響

響を及ぼすことが先行研究¹において示されており、今後増加するシニア人材の健康を維持増進することは、限られた労働力を有効に活用するという観点からも重要である。

- ・ 上述のように「健康状態」が「中高齢労働者の就業」に影響を及ぼすことは知られているが、近年その逆向きの関係、すなわち「就労継続」が「健康」に及ぼす影響に関する研究がなされはじめている。先行研究²によると、特に男性では認知機能や精神的健康が引退により悪化し、復職することでそれらが改善することが示されている。さらに、引退後に社会参加が進むことで、その分認知機能や精神的健康の改善が見られたとの結果が得られている。すなわち、中高年齢の男性における認知機能の低下やうつ病による引きこもり・それに伴う生活機能の低下を防止するうえで、なんらかの社会的役割を有していることが重要であることが示唆された。
- ・ また、介護予防の観点からは、スポーツ関係・ボランティア・趣味関係へのグループ等への社会参加の割合が高い地域ほど転倒や認知症、うつのリスクが低いとの調査結果も示されている³。
- ・ 以上のことから、今後増加するシニア人材の健康維持・増進が就業状況に好影響を及ぼすだけでなく、高齢者の就労や社会参加を促進することで健康状態を改善させ、国民医療費や介護費を抑制できる可能性がある。

<図表 4 年齢階級別国民医療費>



(出典) 厚生労働省「平成 24 年度国民医療費」に基づき、三菱総合研究所作成

¹ 濱秋純哉、野口晴子「中高齢者の健康状態と労働参加」(日本労働研究雑誌、2010年)

² 橋本英樹(東京大学)「引退および社会参加が及ぼす健康影響 JSTAR パネルデータによる検討」RIETI ディスカッションペーパー(2013年9月)

³ 厚生労働省公表資料

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12600000-Seisakutoukatsukan/0000035939.pdf>

3.3. シニアの就労に関わる現状と課題

- 年金支給開始年齢が年々引き上げられる中、生活保障的な側面からも高齢者の就労を促すことは重要となってきた。
- 一方、わが国の高齢者の就業意欲は国際的に見ても高く、また高齢者のうちいわゆる元気高齢者の占める割合も高い状況にある。
- 政府の方針として、「日本再興戦略」の中で女性・若者・高齢者の活躍促進が掲げられており、それを受けて高年齢者雇用に関する様々な施策が講じられている。また、高年齢者雇用安定法が一部改正され、希望者全員の65歳までの雇用確保措置が法的義務化された。

上記を踏まえ、企業においても高年齢者の雇用促進のための取り組みがなされはじめたところであるが、従来の雇用慣行に付随する課題や、総額人件費の増大や社員の健康面での配慮といった課題も挙げられている。

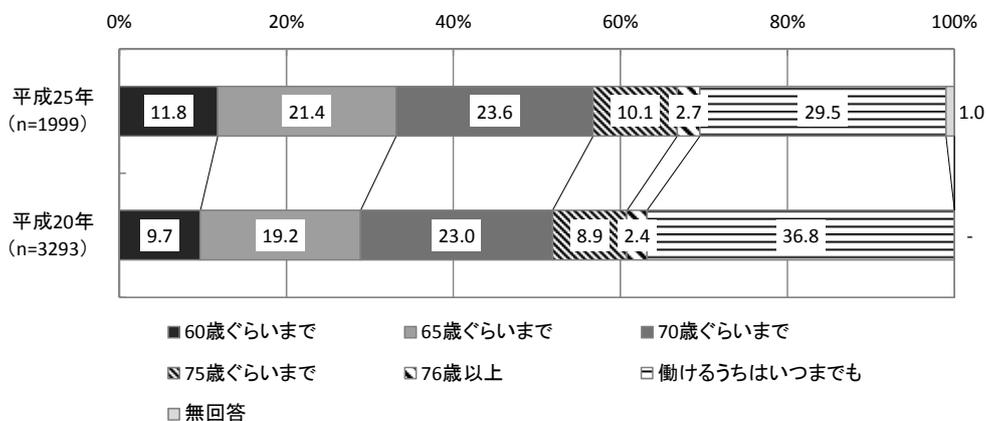
○ 高齢者を取り巻く状況

- ・ 年金支給開始年齢が年々引き上げられる中、定年退職後から年金支給開始までの数年間無収入となる者が生じる可能性がある。定年後の高齢者の就労を促すことは、生活保障的な観点からも重要である。
- ・ 一方、わが国の高齢者の就業への意識は高い。全国の60歳以上の男女を対象とした内閣府の調査によると、仕事をしたいと思う年齢は「働けるうちはいつまでも」が最も多く約3割を占めており、その割合は年代が上がるほど大きくなっている（図表5）。
- ・ 国際的にもわが国の高齢者の就業意欲は高い。60歳以上の男女を対象とした調査では、望ましい退職年齢が「60歳くらい」と回答した人の割合は日本が7.4%と欧米諸国に比べ低く、「70歳くらい」と回答した人の割合が3割以上と欧米諸国に比べ高いという結果が得られている（図表6）。
- ・ また、いわゆる元気高齢者の数は多い。60歳以上の高齢者に日常生活における介助等の必要性について尋ねた2010年の調査では、「まったく不自由なく過ごせる」と回答した人の割合が約9割であり、2005年調査に比べ4.8%上昇している（図表7）。
- ・ 要介護等認定の状況を見ても、65歳～74歳では要支援認定者は1.4%、要介護認定者は3.0%程度であり、75歳以上であっても要支援認定者が8.4%、要介護認定者が23.0%と少数派である⁴。

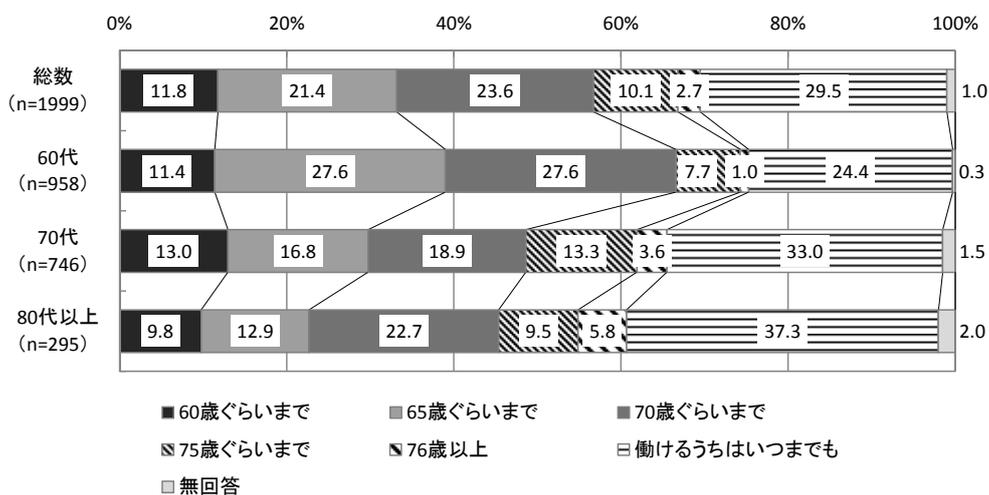
⁴厚生労働省「平成24年度介護保険事業状況報告（年報）」より算出。

<図表5 就労希望年齢>

(時系列・総数)



(平成25年度・年齢層別)



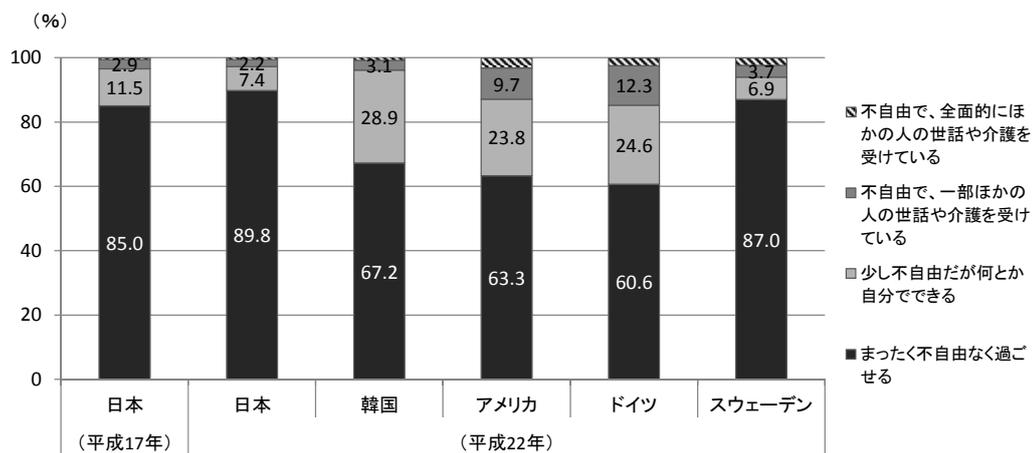
(出典) 内閣府「平成25年度 高齢者の地域社会への参加に関する意識調査結果(概要版)」

<図表6 望ましい退職年齢>

		(%)					
		日本	アメリカ	ドイツ	フランス	スウェーデン	韓国
調査年/Year		JPN 2010	USA 2010	DEU 2010	FRA 2005	SWE 2010	KOR 2010
性, 年齢階級/sex, age group							
男性 Male							
40歳代ないしそれ以前	~about 40	—	—	—	0.0	0.2	—
50歳ぐらい	about 50	0.1	0.9	0.1	0.9	0.3	0.1
55歳ぐらい	about 55	0.3	3.6	1.4	13.3	1.6	0.1
60歳ぐらい	about 60	7.4	15.4	29.7	59.4	26.8	6.2
65歳ぐらい	about 65	42.1	45.9	62.4	23.2	50.9	15.7
70歳ぐらい	about 70	33.0	16.5	3.2	2.4	2.3	36.8
75歳ぐらい	about 75	9.0	4.5	0.6	0.1	—	21.3
80歳ぐらい	about 80	3.9	0.9	—	0.0	0.1	14.8
その他	others	3.9	12.3	1.9	0.3	17.9	5.0
女性 Female							
40歳代ないしそれ以前	~about 40	0.7	0.1	0.1	0.4	0.1	0.1
50歳ぐらい	about 50	2.1	2.4	1.9	8.5	0.3	1.4
55歳ぐらい	about 55	4.5	4.8	10.1	31.4	2.8	5.3
60歳ぐらい	about 60	27.6	21.9	61.7	48.0	33.6	16.5
65歳ぐらい	about 65	34.4	44.5	22.4	10.0	44.9	21.1
70歳ぐらい	about 70	19.4	9.9	1.3	1.1	1.5	27.8
75歳ぐらい	about 75	5.1	2.9	0.2	0.0	—	12.5
80歳ぐらい	about 80	1.4	0.8	—	0.0	0.1	10.8
その他	others	4.4	12.7	1.9	0.3	16.7	4.5

(出典) (独) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2014」

<図表7 日常生活における介助等の必要度>



(出典) 内閣府「平成24年度版 高齢社会白書(全体版)」に基づき、三菱総合研究所作成

○ 高齢者雇用に関する施策

- ・ 「日本再興戦略」では、雇用制度改革・人材力の強化の一環として女性・若者・高齢者等の活躍促進を掲げている。高齢者の活躍に関しては、誰もが生涯現役で活躍できる社会を構築するため、65歳を過ぎても働ける企業の普及促進を行うとともに、高齢者が身近な地域や人材を必要としている他の地域での就労、ボランティアなどの社会参加活動への参加を積極的にしやすい環境を整備するとしている。
- ・ 上記目標を受け、「生涯現役社会」の実現に向けた高齢者の就労促進、高齢者の再就職支援の充実・強化、知識・経験を活用した企業・企業グループ内での65歳までの雇用の確保のための各種施策が講じられている。
- ・ 一方、年金受給開始年齢までの高齢者の労働環境を整備することを目的とした高齢者雇用安定法が一部改正され、希望者全員の65歳までの雇用確保措置が法的義務化された（平成25年4月1日施行）（図表8）。この改正により、65歳未満の定年を定めている事業主は、希望者全員に対し65歳までの雇用を確保するため、①定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止のいずれかの措置を導入することが求められることとなった。

<図表8 高齢者雇用安定法改正内容の概要>

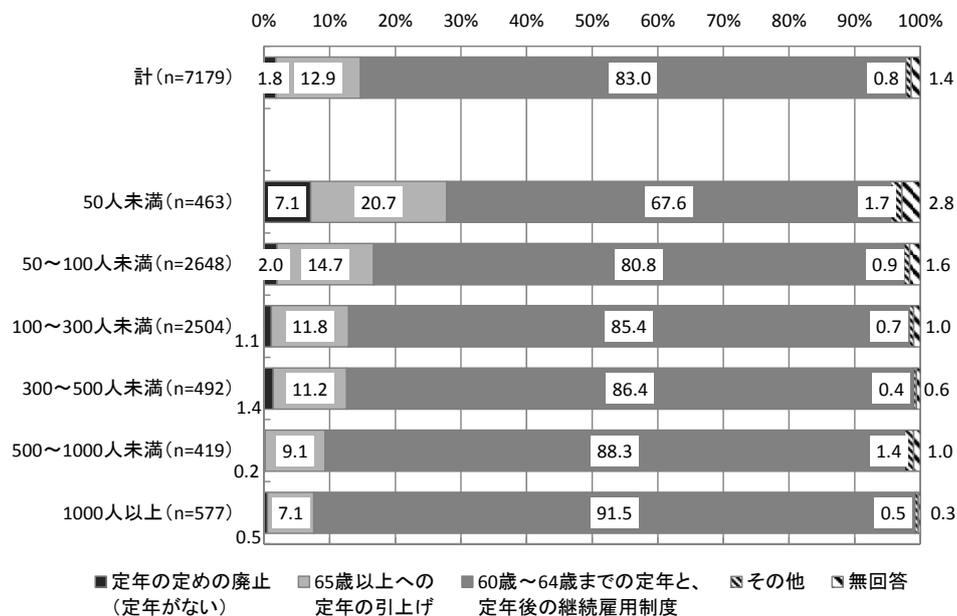
<p align="center">「高齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」の概要</p> <p align="right">【平成24年8月29日成立】</p>	
<p>少子高齢化が急速に進展し、若者、女性、高齢者、障害者など働くことができる人全ての就労促進を図り、社会を支える全員参加型社会の実現が求められている中、高齢者の就労促進の一環として、継続雇用制度の対象となる高齢者につき事業主が定める基準に関する規定を削除し、高齢者の雇用確保措置を充実させる等の所要の改正を行う。</p>	
<p>1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 継続雇用制度の対象となる高齢者につき事業主が労使協定により定める基準により限定できる仕組みを廃止する。 	
<p>2. 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 継続雇用制度の対象となる高齢者が雇用される企業の範囲をグループ企業まで拡大する仕組みを設ける。 	
<p>3. 義務違反の企業に対する公表規定の導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢者雇用確保措置義務に関する勧告に従わない企業名を公表する規定を設ける。 	
<p>4. 高齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業主が講ずべき高齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の根拠を設ける。 	
<p>5. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、基準を引き続き利用できる12年間の経過措置を設けるほか、所要の規定の整備を行う。 <p>施行期日：平成25年4月1日</p>	

(出典) 厚生労働省HP公表資料

○ 高年齢者雇用に関する企業側の動向と課題

- ・ (独) 労働政策研究・研修機構の「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」(平成 25 年)によると、改正高年齢者雇用安定法が施行された後の企業側の対応として、「定年の定め廃止」を導入した企業は 1.8%、「65 歳以上への定年の引き上げ」が 12.9%であるのに対し、「60 歳～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」が 83.0%と大多数を占めている(図表 9)。
- ・ 企業の規模別に見ると、規模が小さいほど「定年の定め廃止」、「65 歳以上への定年の引き上げ」の回答割合が高まる傾向にあり、500 人以上の企業規模では「60 歳～64 歳までのいずれかの年齢による定年と、定年後の継続雇用制度」が 90%以上を占める(図表 9)。

<図表 9 法改正への対応後の高年齢者雇用確保措置の状況>

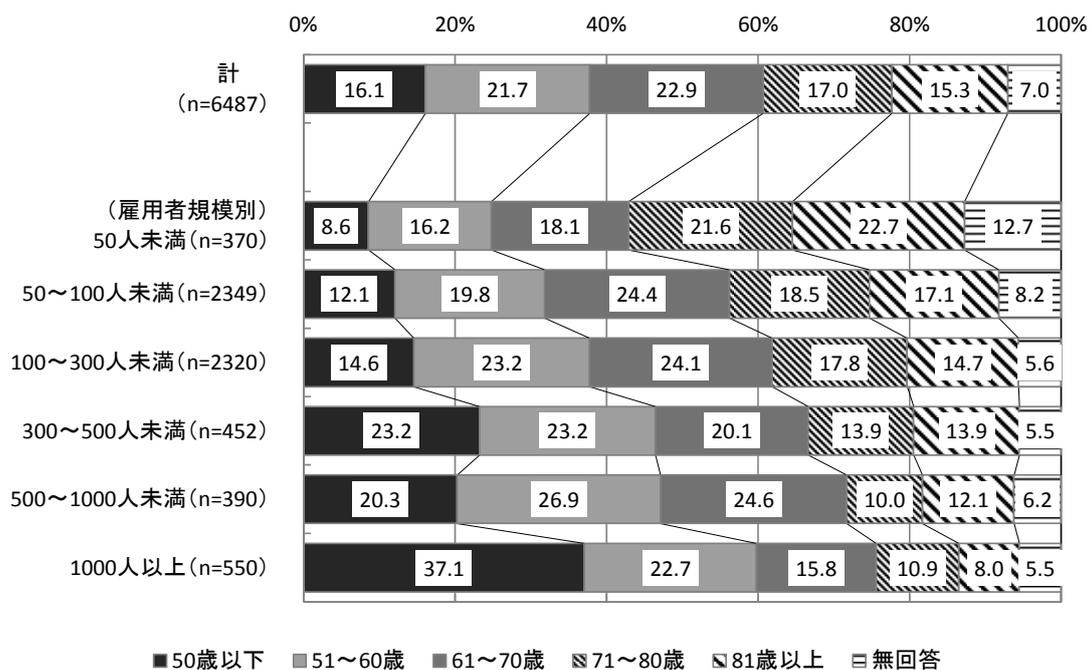


(出典) (独) 労働政策研究・研修機構「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」(平成 25 年)

- ・ また、定年後の継続雇用制度を持っている企業に継続雇用者の雇用形態を尋ねたところ、「自社の正社員」あるいは「自社の正社員以外(嘱託・契約社員・パート等)」を選んだ企業の割合は 92.2%であり、継続雇用者の多くがそのまま定年前に勤めていた企業に留まっていることが示唆されている。
- ・ また、継続雇用者の仕事内容については 90.9%の企業が「定年到達時と同じ仕事内容」を挙げており、また勤務日数や時間についても 86.0%の企業が「フルタイム(日数も時間も定年前から変わらない)」を選んでいる。すなわち、継続雇用者のほとんどが定年前と変わらない就業形態であることが示唆された。

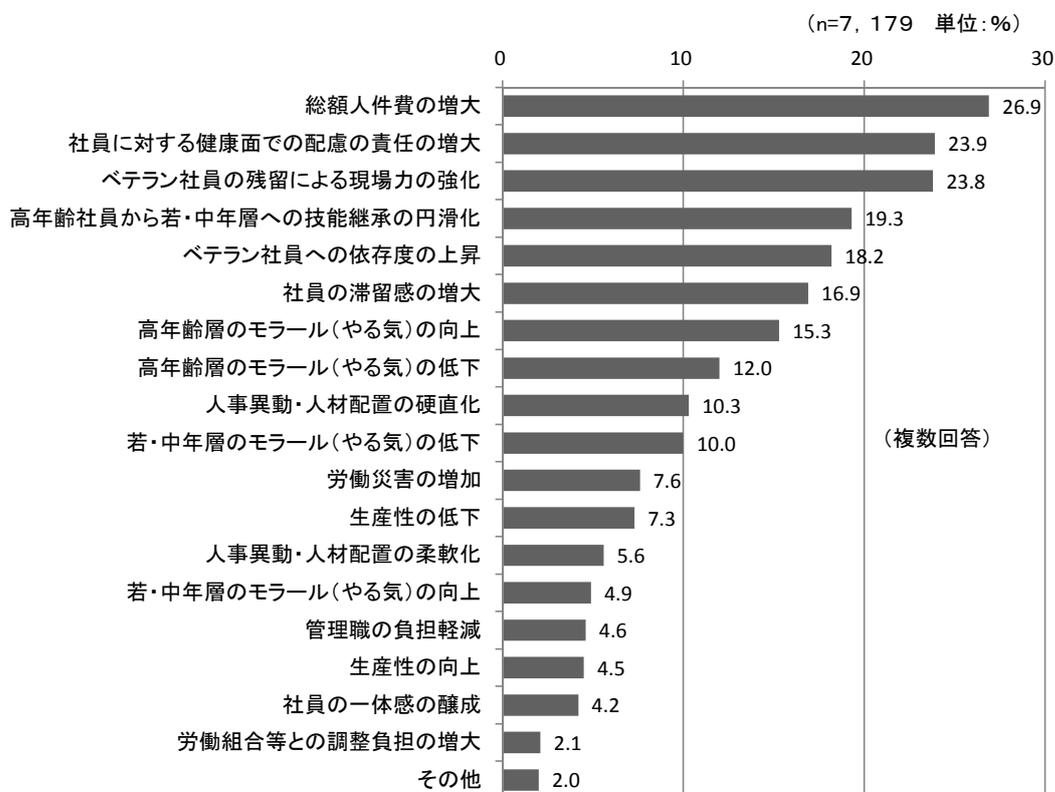
- 一方、人事評価については「基本的に定年前の評価方法と変わらない」と回答した企業は46.5%と半数以下であり、「評価を実施していない」との回答も30.4%得られていた。また、年間給与については、定年到達時に比べ平均約7割の水準であり、企業規模が大きいほど減額率が大きい傾向にあった（図表10）。

<図表10 継続雇用者の年間給与の水準>



(出典) (独) 労働政策研究・研修機構「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」(平成25年)

<図表 1 1 法対応や人事制度等変更による影響>



(出典) (独) 労働政策研究・研修機構「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」(平成 25 年)

- 改正高年齢雇用安定法への対応およびそれに伴う社内組織や人事・処遇制度等の変更によりどのような影響があったか、あるいは今後どのような影響が出ると思うか尋ねた設問では、「ベテラン社員の残留による現場力の強化 (23.8%)」「高年齢者から若・中年層への技術継承の円滑化 (19.3%)」といったプラス面での影響も挙げられている一方、「総人件費の増大 (26.9%)」や「社員に対する健康面での配慮の責任の増大 (23.9%)」といった課題も挙げられていた (図表 1 1)。
- 本分科会への参加企業からは、シニア人材活用の必要性について、「スキル・ノウハウを若手に伝える役割がある。」「知識や経験が豊富な人材もおり、活用次第では若い社員以上の成果を発揮する。」「即戦力となるため教育コストが小さくて済み、同時に採用コストも削減できる。」「勤勉さや帰属意識等の信頼性、地域密着型の営業、特定の技術などは企業にとっても活用すべき資源である」との意見が挙げられた。
- 一方、シニア人材の雇用上の障害や課題については、「マネジメントを主としていた従業員の定年後の処遇。」「定年前のグレード制との関係性や定年後の職務価値との関係性が弱く、シニア人材の処遇への納得性が高くない。」「パフォーマンスと賃金のアンバランス。」「職務内容と給料との関連が不明瞭なことに端を発する不平不満。」「ポス

トオフした際に給料が下がることによる就労意欲の低下。」といった処遇面での課題やそれに伴う就労意欲の低下の問題が多く挙げられた。

- ・ また、「現状は継続雇用者の大部分は雇用延長前の業務の継続であり、雇用延長の受け皿及びシニア人材を活用できる新たな業務等の検討が必要。」「職務開発が不十分であり、結果として単線型人事制度になっている。」「シニア層の適材部署の選定ないし創出が今後の課題。」「出向先等の受け皿が十分でない。」等の高年齢雇用者の受け皿となる新職場、職務の創出等に関する課題も挙げられている。
- ・ その他、「社員のスキルを客観的に測定する制度がないため、処遇差がつけにくい。」「会社への依存度が高く、自分のキャリアを客観視する風土がない。」「ポストオフされることに対する抵抗感。」といったこれまでの日本の雇用慣行（職能型人事制度）に伴う課題も指摘されている。
- ・ 以上を踏まえ、本分科会では、「生涯現役時代における日本型ワークモデルの変革」として、7つの提言をとりまとめた。

【お問い合わせ先】

株式会社三菱総合研究所 プラチナ社会研究会

「シニア人材マネジメント分科会」事務局

E-mail: p47-smm@mri.co.jp TEL: 03-6705-6022