

## 第Ⅱ部

### 高齢者継続雇用の現状と課題

－アンケート調査より－



## 第Ⅱ部 高齢者継続雇用の現状－企業アンケート調査結果－

### 第1章 企業アンケート調査の趣旨・実施要領

#### 第1節 調査の趣旨

第Ⅰ部で触れたとおり、2004年の高年齢者雇用安定法の改正により、2006年4月1日から、企業は老齢基礎年金の支給開始年齢までの雇用確保措置を行うことが義務付けられた<sup>1</sup>。この雇用確保措置の義務化に対し、各企業はどのような高年齢者雇用確保措置を講じたのか、その結果、改正法施行からちょうど半年が経過した2006年10月1日現在において、どのような制度を整備するに至ったのか、本調査ではまずこれらの点について実態を把握しようと試みた。

また、改正法では、雇用確保措置のうち再雇用制度や勤務延長制度といった継続雇用制度を導入する場合には、原則として希望者全員を対象とする制度の導入を求めている。ただし、各企業が実情に応じて柔軟に対応できるようにするとの趣旨から、労使協定で継続雇用制度の対象となる高年齢者の基準を策定すれば、希望者全員ではなく基準をクリアした者だけを再雇用・勤務延長してもよいこととしている。そこで本調査では、再雇用制度や勤務延長制度における対象者の基準の設定状況や労使協議の状況なども明らかにするよう試みた。さらに、現在の高年齢社員の活用度合い・処遇方法や人事労務施策等を尋ねることによって、それらと継続雇用制度の整備状況との関連等を探れるようにしたのが特色である。

本調査における主な調査項目は以下のとおりである。

- I 改正法施行後（2006年10月1日時点）における定年制等の状況
  - ・定年制の状況
  - ・60歳以降の雇用確保の状況
- II 改正法施行後（2006年10月1日時点）における継続雇用制度の状況
  - ・制度の適用の状況
  - ・制度の具体的な内容
  - ・制度活用者の年収、賃金、賞与の状況
  - ・管理職社員の役職等の状況 等
- III 改正高年齢者雇用安定法に対応した取り組みについて

<sup>1</sup> この年齢は、男性の年金（定額部分）の支給開始年齢の引き上げスケジュールにあわせ、男女同一に2013年4月1日までに段階的に引き上げられる。

- ・ 改正法への具体的な対応策
  - ・ 継続雇用制度の主な変更点 等
  - ・ 対応策を講じる際の労使協議の状況 等
- IV 高年齢社員（50歳以上）の活用・キャリア・処遇に関する取り組み
- ・ 活用・キャリア・処遇に関する施策の実施状況
  - ・ 活用に対する考え方
  - ・ 高年齢社員の雇用確保上の課題 等

なお、本章では、再雇用制度および勤務延長制度を一括りにして総称する場合には「継続雇用制度」と表記する。本調査では再雇用制度および勤務延長制度は以下のとおり定義した。

【再雇用制度】	定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する
【勤務延長制度】	定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する

## 第2節 調査の方法

調査対象は、東京商工リサーチの企業データベースから、農林水産業、鉱業などを除く業種に属する全国の従業員規模300人以上の民間企業を5000社、無作為に抽出した（「総務省平成16年事業所・企業統計調査」の企業数に合わせて業種・規模別に層化抽出）。抽出企業に対し、郵送により、調査票を配布し、回収した。調査実施時期は2006年10月2日～16日で、回収票数は1105社（有効回答率22.1%）であった（図表2-1-1）。

図表2-1-1 調査方法の概略

調査方法	郵送調査（郵送による調査票の配布・回収）
実施時期	2006年10月2日～16日
調査対象	従業員規模300人以上
配布数	5000社
回収数	1105社
有効回答率	22.1%

### 第3節 調査回答企業の基本属性

調査回答企業の主な属性は以下（図表2-1-2～11）のとおりである<sup>2</sup>。

図表2-1-2 回答企業の業種・従業員数（n=1105、単位：％）

総数	100.0 (1105社)
<b>【業種】</b>	
建設業	6.0
一般機械器具製造業	4.3
輸送用機械器具製造業	3.3
精密機械器具製造業	1.7
電気機械器具製造業	4.9
その他の製造業	12.8
電気・ガス・熱供給・水道業	0.5
情報通信業	2.5
運輸業	9.9
卸売・小売業	21.7
金融・保険業	2.4
不動産業	0.5
飲食業・宿泊業	4.0
サービス業	17.8
その他	4.8
■製造業	26.9
■非製造業	65.3
無回答	3.0
<b>【従業員数】</b>	
300名未満	6.7
300～499名	33.8
500～999名	29.5
1000名以上	26.7
無回答	3.3

図表2-1-3 過去3年の新卒社員の採用人数（n=1105、単位：％）

	合計	0名	1～9名	10～19名	20～29名	30名以上	無回答
2003年度（n=1105）	100.0	18.6	27.0	17.7	10.2	18.7	7.7
2004年度（n=1105）	100.0	17.6	25.9	19.7	9.3	20.7	6.8
2005年度（n=1105）	100.0	16.0	24.4	20.2	11.7	21.6	6.1

図表2-1-4 大卒・男性社員の初任給の平均的な給与月額（n=1105、単位：％）

合計	15万円未満	15～20万円 未満	20万円以上	無回答
100.0	0.6	40.9	42.0	16.5

<sup>2</sup> 調査対象を従業員<sup>2</sup>規模300人以上としたにもかかわらず、回答企業には300人未満の企業が含まれている。これは、企業データベースに登録されている情報に基づいて従業員数300人以上の企業を抽出したが、調査票での従業員数の記載が300人未満の企業があったためである。その主な理由としては、データベースの最新更新以降に、該当企業において従業員数の減少等が生じたこと等が考えられる。

図表 2-1-5 大卒・男性社員の各年齢時の平均的な給与月額  
(初任給を 100 とした時のおよその指数で回答) (単位: %)

	合計	150未満	150~200未満	200以上	無回答
30歳 (n=1105)	100.0	50.1	17.7	2.0	30.1
40歳 (n=1105)	100.0	10.0	35.5	23.4	31.0
50歳 (n=1105)	100.0	18.9	42.6	6.1	32.4
55歳 (n=1105)	100.0	15.9	40.5	10.1	33.5
定年時 (n=1105)	100.0	17.5	37.6	9.6	35.4

図表 2-1-6 大卒・男性の平均的な各年齢時点における賃金と生産の関係 (単位: %)

	合計	賃金>生産性	賃金=生産性	賃金<生産性	無回答
入社時 (初任給) (n=1105)	100.0	66.9	5.4	4.4	23.3
25歳 (n=1105)	100.0	29.0	37.0	11.0	23.0
35歳 (n=1105)	100.0	1.4	39.4	37.3	21.9
40歳 (n=1105)	100.0	2.1	30.6	43.3	24.1
45歳 (n=1105)	100.0	4.4	30.9	38.3	26.4
50歳 (n=1105)	100.0	13.3	35.2	24.8	26.7
55歳 (n=1105)	100.0	25.2	29.7	17.6	27.5

図表 2-1-7 現在、実施している人事労務管理施策 (単位: %)

	合計	実施している	検討中である	実施も検討もしていない	無回答
非正社員・外部人材 (派遣・請負など) の活用拡大 (n=1105)	100.0	60.2	14.9	18.3	6.6
一部の社員を対象とした選別的な育成 (n=1105)	100.0	25.2	28.7	39.0	7.1
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別 (n=1105)	100.0	16.1	27.8	49.0	7.1
部課長層の人数削減 (n=1105)	100.0	11.4	21.0	60.5	7.1
業績給・成果給の導入 (n=1105)	100.0	54.6	22.1	16.8	6.5
社員の賃金と市場の賃金水準・相場との連動を強化 (n=1105)	100.0	14.9	37.6	39.6	7.8
自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した異動 (n=1105)	100.0	37.0	24.1	31.9	7.1
高度な専門的知識・技能をもつ人材の期限付き雇用 (n=1105)	100.0	14.0	19.5	59.1	7.4

図表 2-1-8 直近の売上高 (n=1105、単位: %)

合計	50億円未満	50~100億円未満	100~300億円未満	300~500億円未満	500億円以上	無回答
100.0	11.3	10.2	26.3	9.2	18.8	24.1

図表 2-1-9 直近の営業利益 (n=1105、単位: %)

合計	マイナス	1億円未満	1~5億円未満	5~10億円未満	10~50億円未満	50億円以上	無回答
100.0	3.9	10.9	17.1	12.9	18.2	8.3	28.7

図表 2-1-10 売上高・営業利益の5年前との比較<sup>3</sup> (単位：%)

	合計	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
売上高 (n=1105)	100.0	40.5	14.4	4.7	11.9	15.5	13.1
営業利益 (n=1105)	100.0	34.4	14.4	6.1	12.6	18.6	14.0

図表 2-1-11 現在、企業経営において重視する項目 (単位：%)

	合計	どちらかといえば重視してきた	どちらともいえない	どちらかといえば重視してこなかった	無回答
既存事業の強化・拡大 (n=1105)	100.0	82.6	9.0	1.0	7.4
新規事業分野への進出 (n=1105)	100.0	36.9	30.0	25.2	7.8
市場優位性の低い事業の積極的な整理・撤退 (n=1105)	100.0	23.1	49.0	18.9	9.0
業務のアウトソーシング化 (n=1105)	100.0	20.7	37.2	33.6	8.5
間接部門のコスト削減 (n=1105)	100.0	64.5	23.1	4.8	7.6
新技術や新商品の開発 (n=1105)	100.0	44.6	30.1	16.1	9.1
製品やサービスの低価格化 (n=1105)	100.0	29.1	45.5	16.4	9.0
競合する企業、製品やサービスとの差別化 (n=1105)	100.0	59.4	26.1	6.2	8.3
CSR (企業の社会的責任)・コンプライアンス (法令遵守) (n=1105)	100.0	71.0	18.6	2.9	7.4

<sup>3</sup> 創業後5年未満の企業の場合は創業時と比べて、で回答。

## 第2章 調査結果の概要

### 第1節 2006年10月1日現在における定年制・60歳以降の雇用確保の状況

#### 1. 定年制

##### (1) 定年制の有無

改正法施行から半年が経過した2006年10月1日現在での回答企業の定年制の導入状況からみていくと、定年制が「ある」とする企業が99.4%を占め、「ない」とする企業は0.6%と1%にも満たない割合となっている（図表2-2-1）。

図表2-2-1 定年制の有無（n=1105、単位：％）

	ある	ない	無回答
合 計	99.4	0.6	0.0
<b>【業 種】</b>			
建設業（n=66）	100.0	0.0	0.0
一般機械器具製造業（n=47）	100.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造業（n=36）	100.0	0.0	0.0
精密機械器具製造業（n=19）	100.0	0.0	0.0
電気機械器具製造業（n=54）	100.0	0.0	0.0
その他の製造業（n=141）	99.3	0.7	0.0
電気・ガス・熱供給・水道業（n=6）	100.0	0.0	0.0
情報通信業（n=28）	100.0	0.0	0.0
運輸業（n=109）	100.0	0.0	0.0
卸売・小売業（n=240）	99.6	0.4	0.0
金融・保険業（n=26）	100.0	0.0	0.0
不動産業（n=6）	83.3	16.7	0.0
飲食業・宿泊業（n=44）	97.7	2.3	0.0
サービス業（n=197）	99.5	0.5	0.0
その他（n=53）	98.1	1.9	0.0
■製造業（n=297）	99.7	0.3	0.0
■非製造業（n=722）	99.4	0.6	0.0
無回答（n=33）	97.0	3.0	0.0
<b>【従業員数】</b>			
300名未満（n=74）	98.6	1.4	0.0
300～499名（n=373）	100.0	0.0	0.0
500～999名（n=326）	99.7	0.3	0.0
1000名以上（n=295）	99.0	1.0	0.0
無回答（n=37）	94.6	5.4	0.0



## (2) 定年年齢の設定

定年制が「ある」とする企業 (n=1098) で設定されている定年年齢<sup>4</sup>をみると (図表 2-2)、94.3%の企業が「60歳」をあげ、「61～64歳」(2.8%)、「65歳」(2.6%)に定年を設定する企業はそれぞれ3%以下である。業種別にみると、ほとんどの業種で「60歳」が9割以上を占めているが、運輸業では61歳より上の年齢に定年年齢を設定している企業が比較的多くなっている(「61～64歳」10.1%+「65歳以上」5.5%)<sup>5</sup>。

図表 2-2-2 定年年齢 (n=1098、単位：%)

	60歳	61～64歳	65歳以上	無回答
合 計	94.3	2.8	2.6	0.3
<b>【業 種】</b>				
建設業 (n=66)	92.4	6.1	1.5	0.0
一般機械器具製造業 (n=47)	97.9	2.1	0.0	0.0
輸送用機械器具製造業 (n=36)	97.2	0.0	0.0	2.8
精密機械器具製造業 (n=19)	100.0	0.0	0.0	0.0
電気機械器具製造業 (n=54)	98.1	0.0	1.9	0.0
その他の製造業 (n=140)	97.9	0.7	1.4	0.0
電気・ガス・熱供給・水道業 (n=6)	83.3	16.7	0.0	0.0
情報通信業 (n=28)	100.0	0.0	0.0	0.0
運輸業 (n=109)	83.5	10.1	5.5	0.9
卸売・小売業 (n=239)	97.9	0.8	1.3	0.0
金融・保険業 (n=26)	100.0	0.0	0.0	0.0
不動産業 (n=5)	100.0	0.0	0.0	0.0
飲食業・宿泊業 (n=43)	95.3	2.3	2.3	0.0
サービス業 (n=196)	90.8	2.6	6.1	0.5
その他 (n=52)	92.3	5.8	1.9	0.0
■ 製造業 (n=296)	98.0	0.7	1.0	0.3
■ 非製造業 (n=718)	93.2	3.3	3.2	0.3
無回答 (n=32)	87.5	6.3	6.3	0.0
<b>【従業員数】</b>				
300名未満 (n=73)	90.4	4.1	4.1	1.4
300～499名 (n=373)	93.8	2.4	3.5	0.3
500～999名 (n=325)	94.2	3.7	1.8	0.3
1000名以上 (n=292)	96.9	1.7	1.4	0.0
無回答 (n=35)	85.7	5.7	8.6	0.0

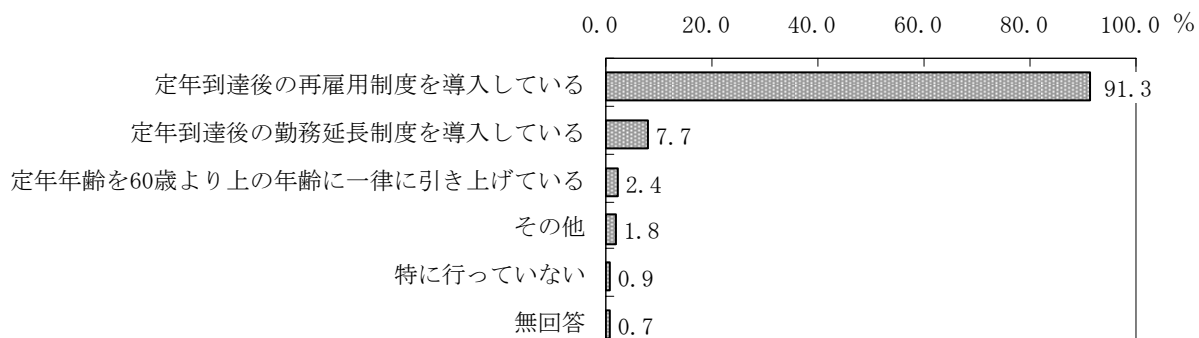
<sup>4</sup> 一律の定年制ではない場合には、対象者がもっとも多い定年制について回答させている。

<sup>5</sup> 電気・ガス・熱供給・水道業に関しても同じことが言えるが、こちらはサンプル数 (n=6) が少ない。

## 2. 60歳以降の雇用確保措置

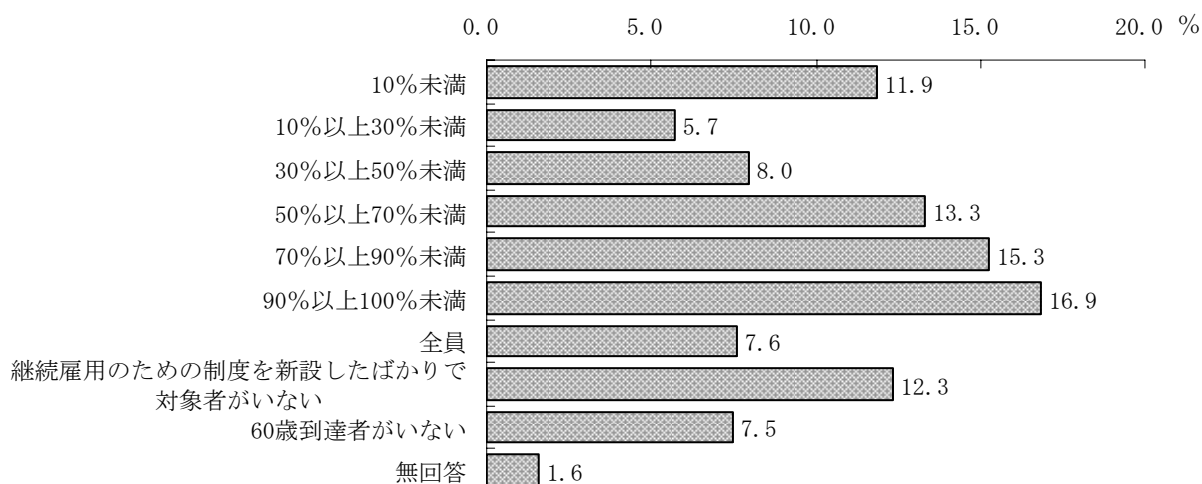
社員の60歳以降の雇用を確保していくために、2006年10月1日現在でどのような雇用確保措置を講じているか（複数回答）をみると（図表2-2-3）、「定年到達後の再雇用制度を導入している」とする企業が9割以上にのぼり、「定年到達後の勤務延長制度を導入している」（7.7%）や「定年年齢を60歳より上の年齢に一律に引き上げている」（2.4%）などとする企業はそれぞれ1割に満たない。

図表2-2-3 60歳以降も社員を継続して雇用するための取り組み（複数回答、n=1098）



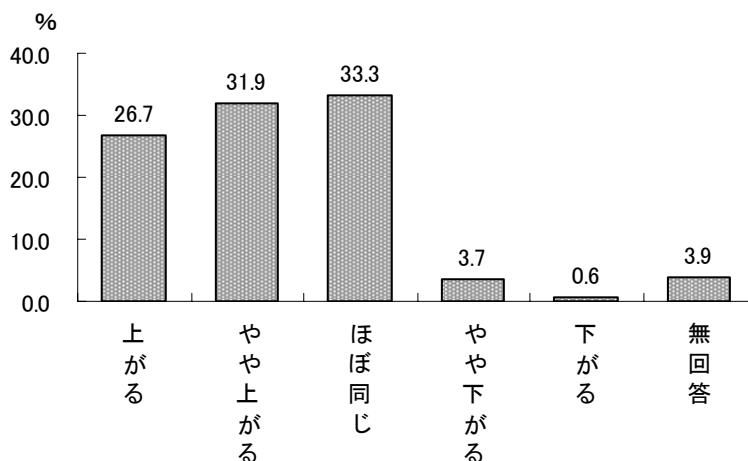
60歳以降の雇用確保措置を実施している企業（上記問いのなかで「特に行っていない」と回答した以外のすべての企業）に対し、毎年、60歳に到達した社員のうちどのくらいの人が実際に継続雇用されているかを尋ねると（図表2-2-4）、過去3年間のおおよその平均で、「90%以上100%未満」とする企業が16.9%と最も多く、「70%以上90%未満」が15.3%で続いている。60歳に到達した社員のうち実際に継続雇用される人の割合が70%以上の企業を合計すると全体の39.8%であり、50%以上の企業の合計でみると全体の53.1%を占める。

図表2-2-4 60歳に到達した社員のうち、どのくらいの人が60歳以降も継続して雇用されているか（n=1080）



60歳に到達した社員のうち、雇用確保措置によって60歳以降も継続して雇用される人の割合が過去3年間の実績と比べ今後どうなっていくかを尋ねると、程度にかかわらず割合が上がるとする企業が58.6%（「上がる」26.7%+「やや上がる」31.9%の合計）にのぼっている（図表2-2-5）。

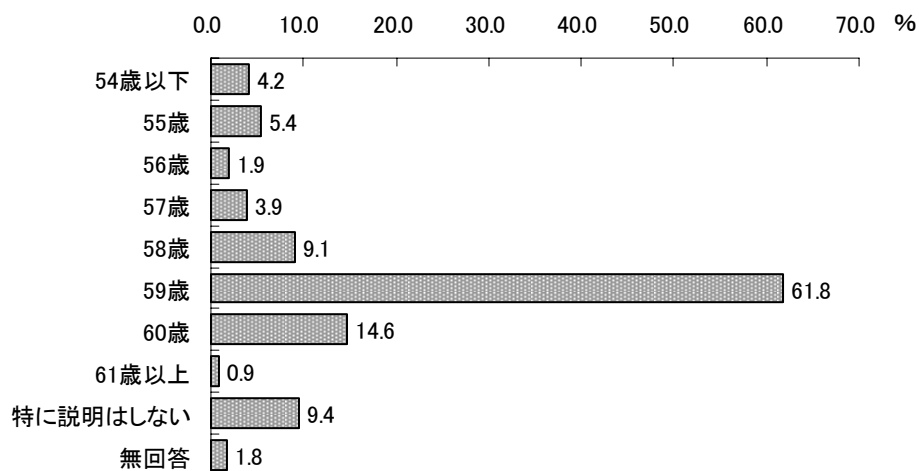
図表2-2-5 60歳以降も継続して雇用される人の割合の今後の見通し（n=1080）



### 3. 制度内容などについての説明時期と説明項目

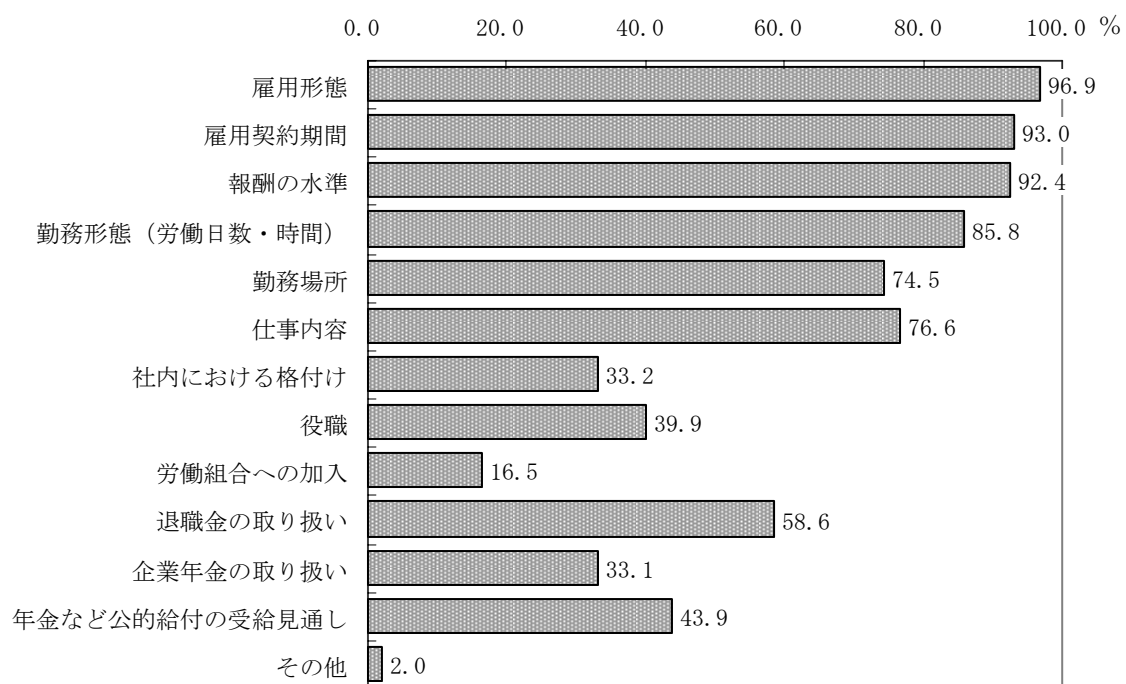
60歳以降、雇用確保措置によって継続雇用された場合の労働条件や、年金の支給額など公的給付の受給の見通し等について、社員が何歳になった時点で説明しているか（複数回答）をみると（図表2-2-6）、6割以上の企業が「59歳」（61.8%）をあげ、「60歳」が14.6%などとなっている。「特に説明はしない」とする企業も1割弱（9.4%）あった。

図表2-2-6 60歳以降の労働条件や公的給付の受給見通し等について説明する年齢（複数回答、n=1080）



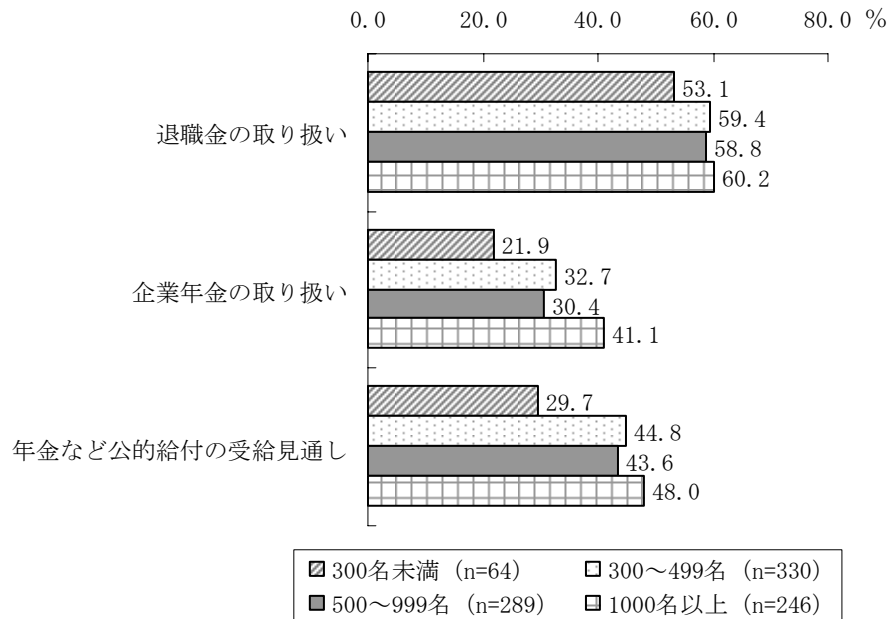
上記の問いのなかで「特に説明はしない」とした以外のすべての企業に対し、具体的な説明項目（複数回答）を尋ねてみた（**図表 2-2-7**）。それによると、「雇用形態」（96.9%）、「雇用契約期間」（93.0%）、「報酬の水準」（92.4%）をあげる企業が9割以上にのぼり、「勤務形態（労働日数・時間）」（85.8%）、「仕事内容」（76.6%）、「勤務場所」（74.5%）も高い割合となっている。「退職金の取り扱い」は58.6%で、「年金など公的給付の受給見通し」は43.9%となっている。

**図表 2-2-7 60歳以降の労働条件等に関する具体的な説明項目（複数回答、n=959）**



説明項目のなかで「退職金の取り扱い」、「企業年金の取り扱い」、「年金など公的給付の受給見通し」だけを抜き出し、回答割合を従業員規模別にみたのが**図表 2-2-8**である。これをみると、「1000人以上」では「企業年金の取り扱い」についても4割以上の企業が説明項目にあげていることがわかる。

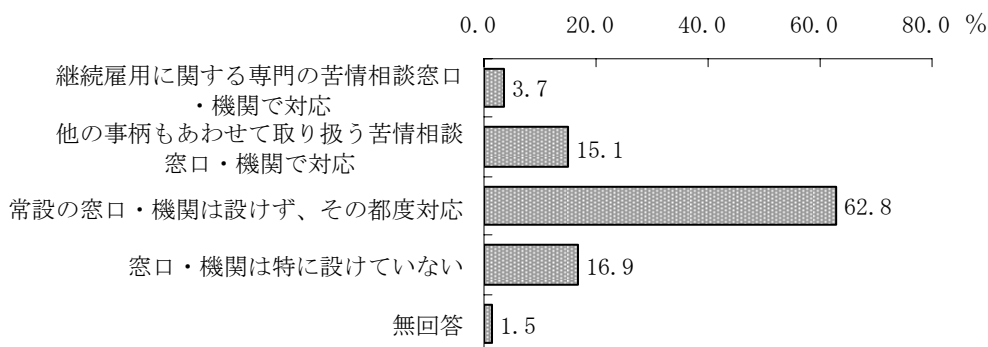
図表 2-2-8 退職金、企業年金、公的給付に関する説明状況（従業員規模別、n=959）



#### 4. 相談や苦情への対応

60歳以降の継続雇用に関する社員からの相談や苦情にどのように対応しているかをみると（図表 2-2-9）、「常設の窓口・機関は設けず、その都度対応」（62.8%）とする企業がもっとも多く6割以上にのぼっている。

図表 2-2-9 継続雇用に関する相談・苦情への対応（n=1080）



#### 第2節 継続雇用制度の適用状況

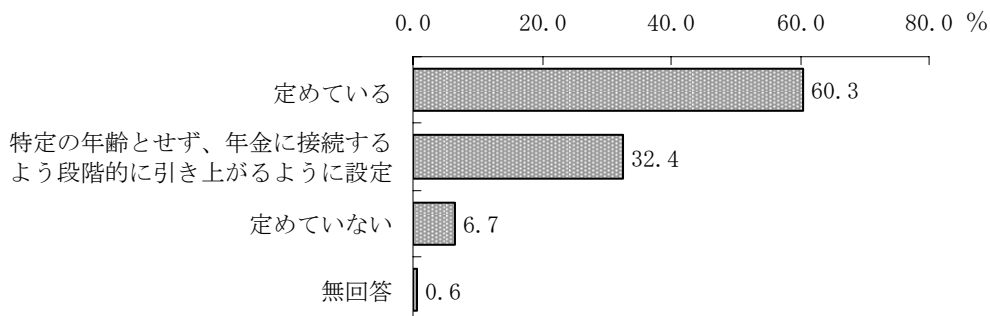
以下では、2006年10月1日現在で60歳以降の雇用を確保していくための取り組みとしてどのような雇用確保措置を講じているかを尋ねた問いで、「定年到達後の再雇用制度を導入している」あるいは「定年到達後の勤務延長制度を導入している」と回答した企業（合わせてn=1,051）に対する、主な制度適用の状況（どのような人が制度の対象になっており、制度を活用できるか等）についてみていく。

再雇用制度と勤務延長制度を併用するなど、複数の制度をもっている場合については、そのうちもっとも対象者が多い制度について回答を求めた。

### 1. 上限年齢

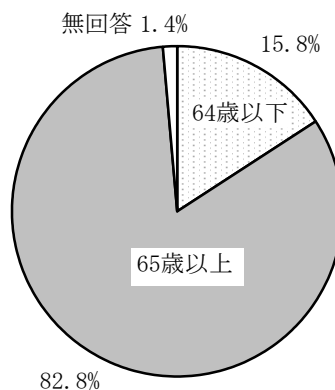
はじめに、継続雇用制度のなかで継続雇用の上限年齢を設定しているか否かをみると（図表 2-2-10）、上限年齢を「定めている」とする企業が 60.3%と 6 割以上を占め、「特定の年齢とせず、年金に接続するよう段階的に引き上がるように設定」が 32.4%、「定めていない」が 6.7%となっている。

図表 2-2-10 継続雇用制度における上限年齢の有無（n=1051）



定めている場合の具体的な上限年齢をみると、上限年齢を定めている企業のうち 82.8%の企業がその年齢を 65 歳以上に設定している（図表 2-2-11）。

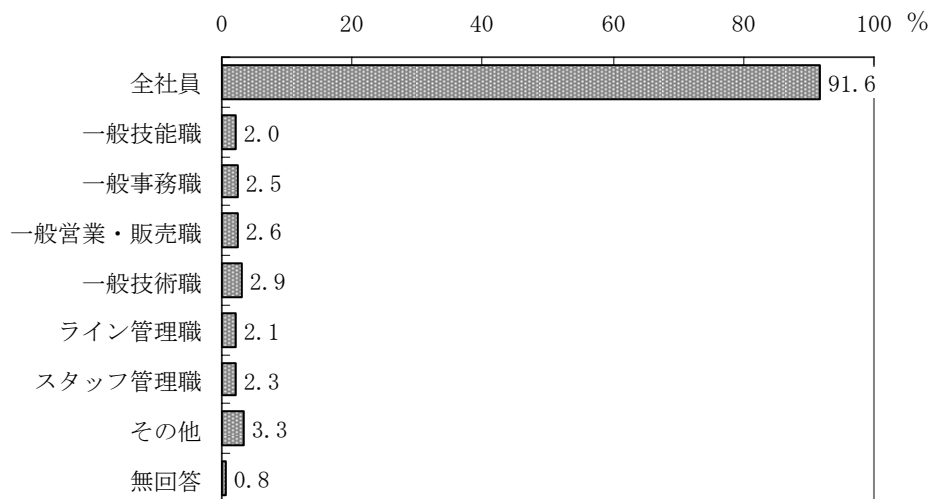
図表 2-2-11 具体的な上限年齢（n=634）



## 2. 制度の対象となる社員の範囲

継続雇用制度の対象となる社員の範囲（複数回答）は、「全社員」をあげる企業が 91.6% にのぼった（図表 2-2-12）。なお、この結果から、回答されている制度内容は、その大多数が全社員を対象としたものであると言えるであろう。

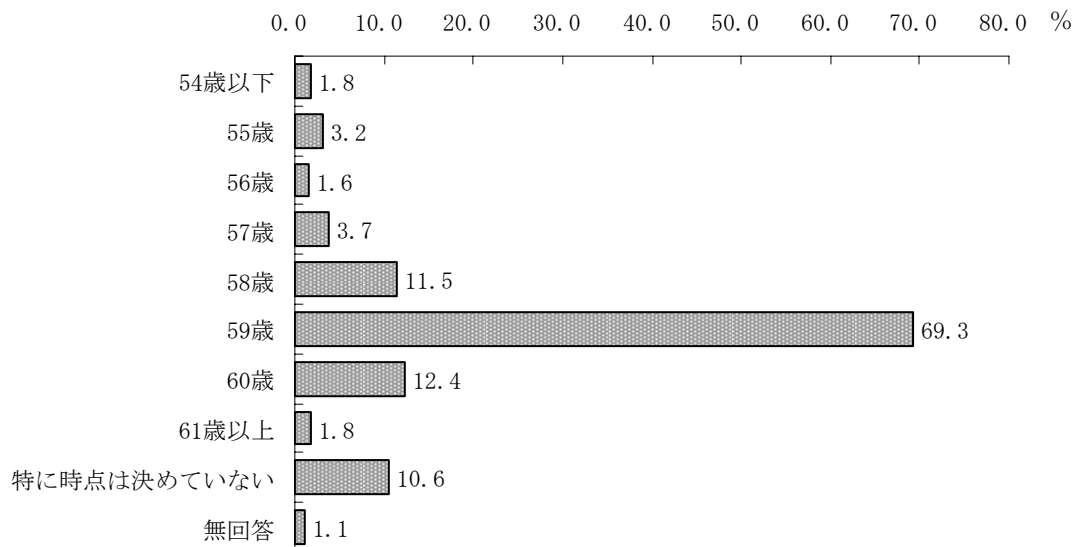
図表 2-2-12 継続雇用制度の対象となる社員の範囲（複数回答、n=1051）



## 3. 継続雇用制度活用の希望の確認時期

定年を迎える社員が継続雇用制度を活用し、定年到達後も継続して勤務する希望があるか否かを直接本人に確認する年齢（複数回答）は、「59 歳」が 69.3% ともっとも多く、次いで「60 歳」（12.4%）、「58 歳」（11.5%）の順となっている（図表 2-2-13）。

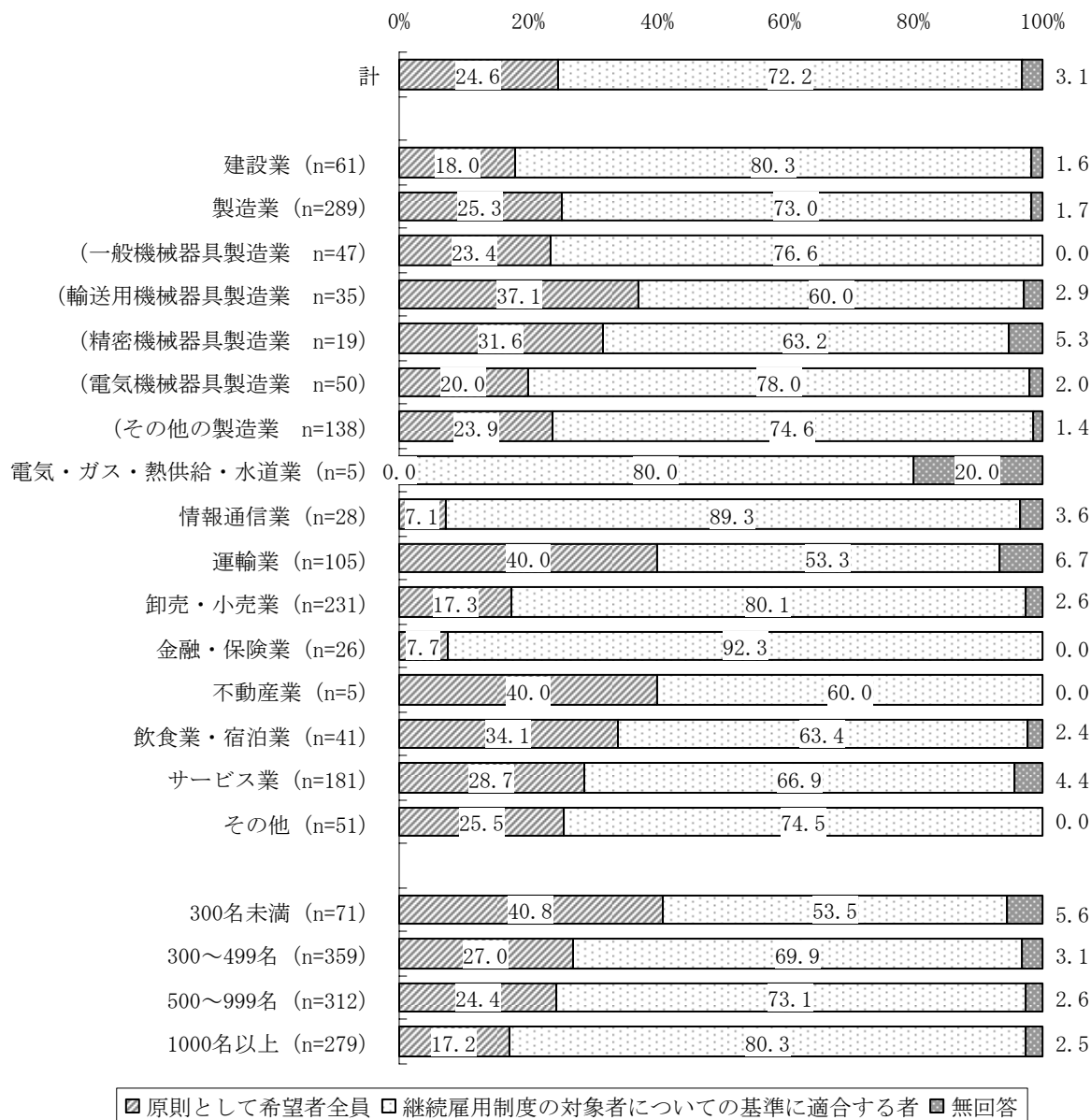
図表 2-2-13 継続雇用制度活用の希望を確認する年齢（複数回答、n=1051）



#### 4. 制度活用できる者の基準

継続雇用制度の対象範囲となっている社員のなかで、どのような人が制度を活用し継続雇用されるかの基準（図表2-2-14）については、「原則として希望者全員」とする企業が24.6%とほぼ4社に1社の割合で、「継続雇用制度の対象者についての基準に適合する者」が72.2%となっている。業種別にみると、特に運輸業で「原則として希望者全員」をあげる企業が40.0%と他産業に比べ多い一方、金融・保険業では「継続雇用制度の対象者についての基準に適合する者」（92.3%）とする企業が9割以上を占める。従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど「継続雇用制度の対象者についての基準に適合する者」の割合が高まる。

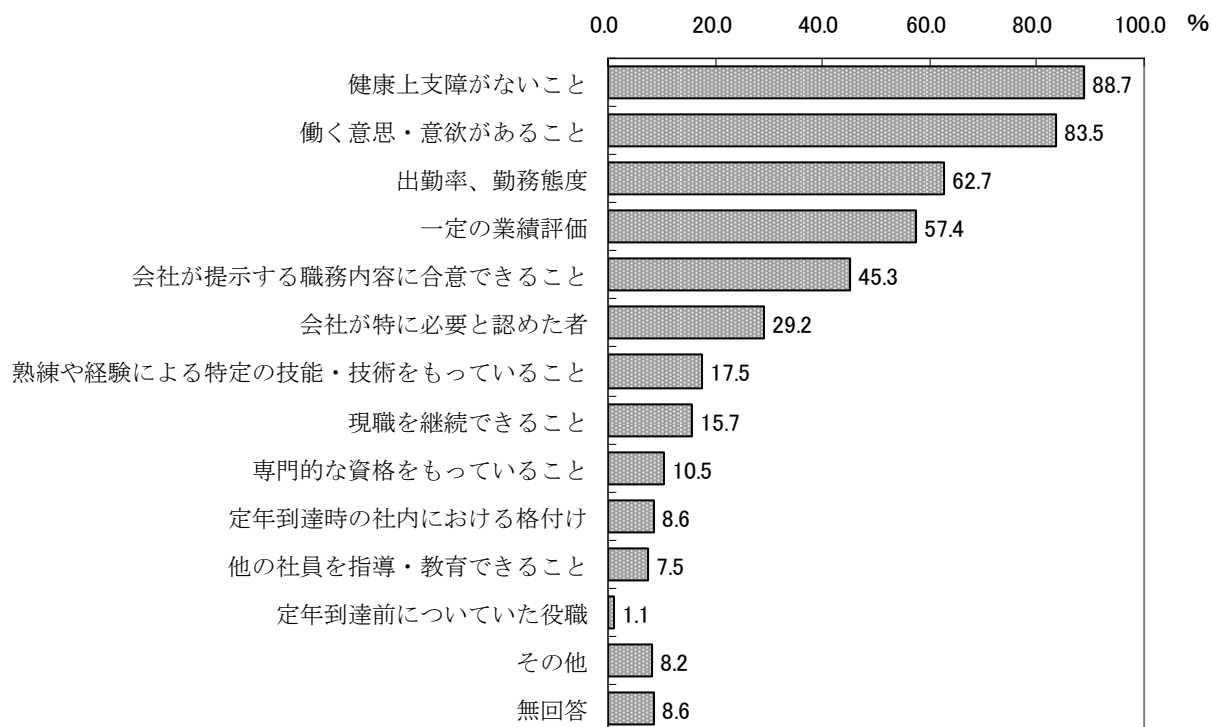
図表2-2-14 継続雇用制度の対象者（n=1051、業種別・従業員規模別）





基準の具体的な中身を複数回答でみた結果は図表 2-2-15 のとおりである。結果は、「健康上支障がないこと」(88.7%)、「働く意思・意欲があること」(83.5%) を 8 割以上の企業があげており、このほかでは「出勤率、勤務態度」(62.7%)、「一定の業績評価」(57.4%)、「会社が提示する職務内容に合意できること」(45.3%) などの回答割合が高い。

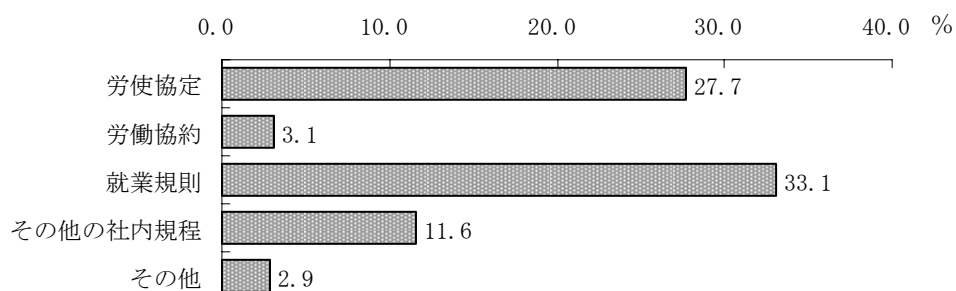
図表 2-2-15 対象者に関する基準の具体的内容（複数回答、n=759）



### 5. 基準やその際の手続きを定めているもの

継続雇用の対象者に関する基準や、継続雇用の手続きなどをどのような種類の規程等で明文化しているか（複数回答）をみると、「就業規則」をあげる企業が 33.1%と 3 割以上となっており、「労使協定」が 27.7%で続いている（図表 2-2-16）。

図表 2-2-16 継続雇用の対象者に関する基準や、継続雇用の手続きを定めているもの（複数回答、n=1051）

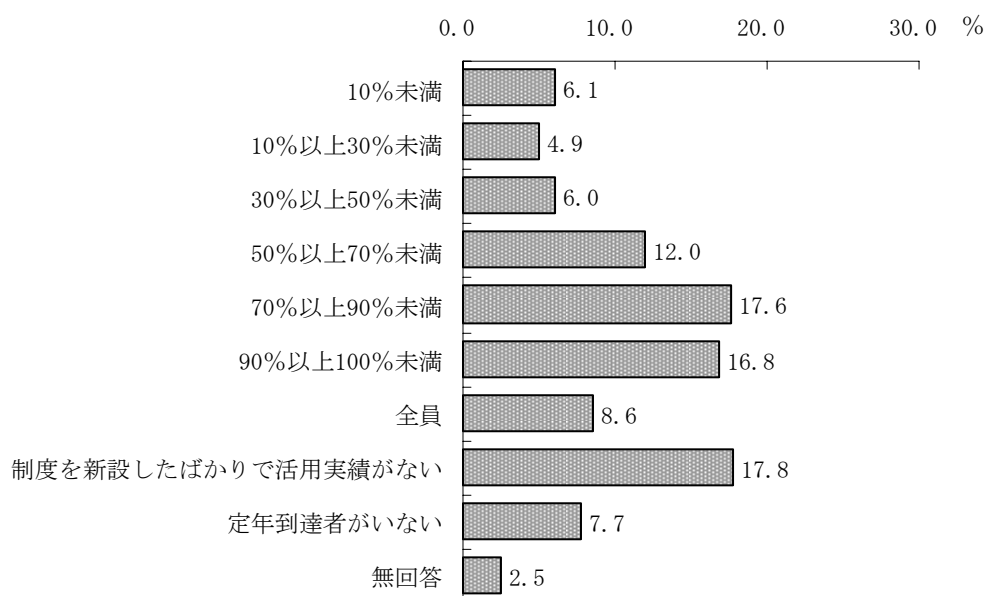


## 6. 制度活用の希望者および実際の適用の状況

### (1) 希望者の割合

継続雇用制度の対象となっている定年到達者のうち、毎年、実際にどのくらいの社員が制度を活用した継続雇用を希望しているかについて過去3年間でのおよその平均でみると(図表2-2-17)、「制度を新設したばかりで活用実績がない」(17.8%)とする企業以外では、「70%以上90%未満」とする企業が17.6%でもっとも多い。希望者の割合が7割以上の企業(「70%以上90%未満」+「90%以上100%未満」+「全員」)を合計すると、その割合は全体の43.0%となり、5割以上の企業でみると55.0%と半数以上となっている。

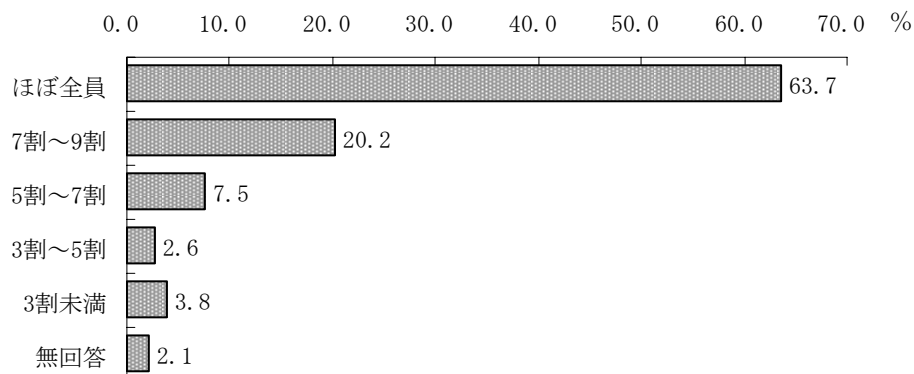
図表2-2-17 継続雇用制度の対象となる定年到達者のうち、制度活用希望者がどのくらいいるか(過去3年間での平均)(n=1051)



### (2) 実際に継続雇用される人の割合

次に、制度を活用した継続雇用を希望する社員のうち、実際にどのくらいの人が継続雇用されているかを過去3年間のおおよその平均でみると、「ほぼ全員」が63.7%と6割強を占め、「7割~9割」が20.2%などとなっている(図表2-2-18)。

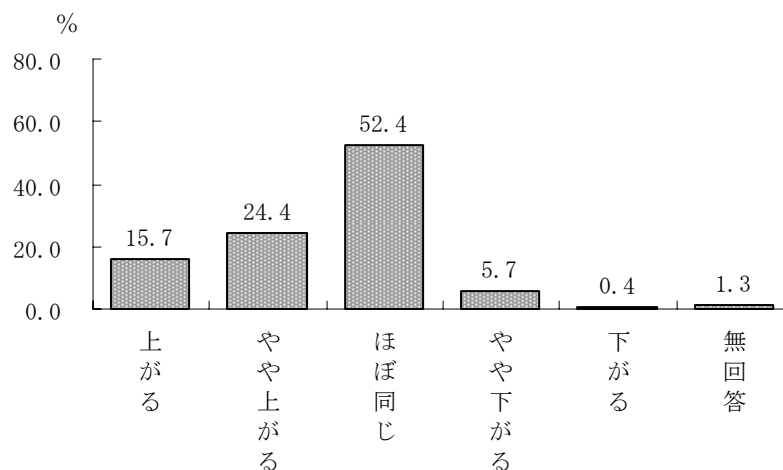
図表 2-2-18 希望者のうち実際どのくらいの人が継続雇用されているか (n=757)



### (3) 継続雇用される人の割合の今後の見通し

制度を活用した継続雇用を希望し、実際に雇用される人の割合の今後の見通しは、程度にかかわらず上がる(「上がる」15.7%と「やや上がる」24.4%の合計)とする企業が40.1%とほぼ4割にのぼり、「ほぼ同じ」が52.4%となっている(図表2-2-19)。

図表 2-2-19 制度を活用して継続雇用される人の割合に関する今後の見通し (過去3年間の実績との比較で) (n=757)

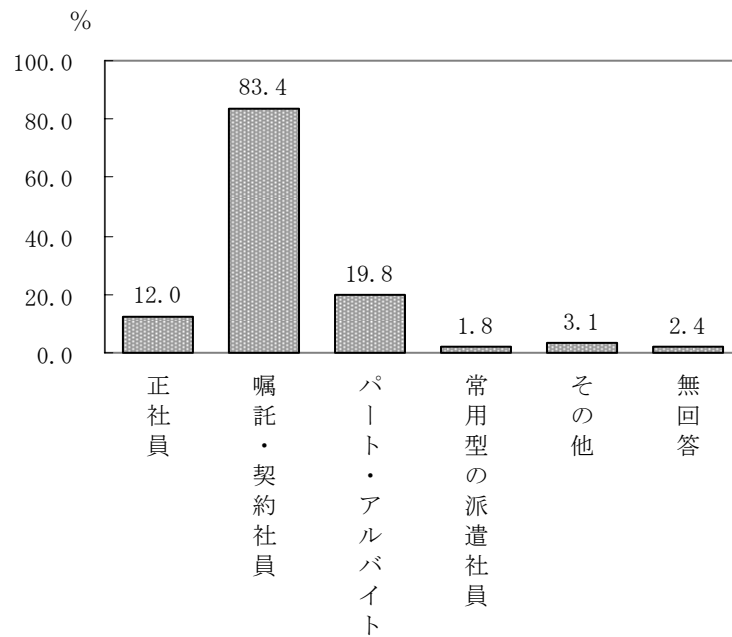


## 第3節 継続雇用制度の具体的な内容

### 1. 継続雇用後の雇用形態

ここから継続雇用制度の具体的な内容についてみていく。まず継続雇用後の雇用形態(複数回答)をみると、「嘱託・契約社員」(83.4%)をあげる企業が8割以上に達している(図表2-2-20)。

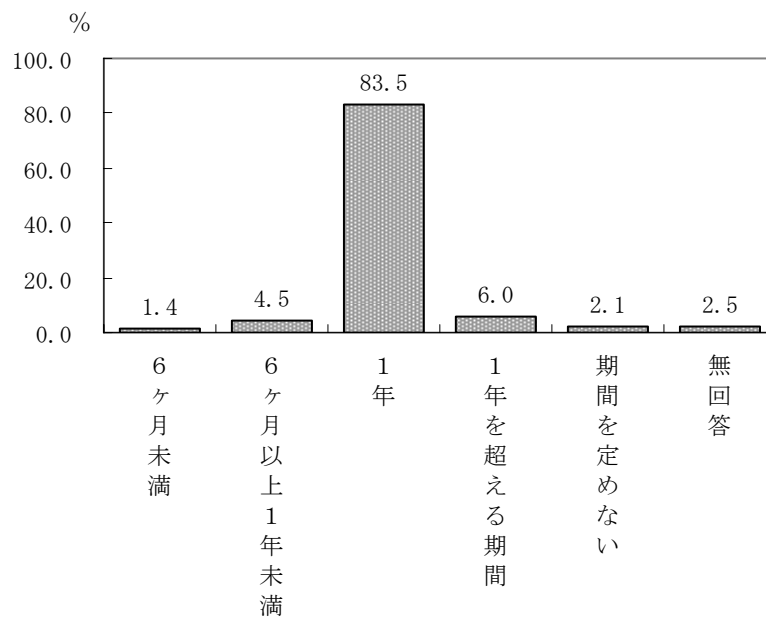
図表 2-2-20 継続雇用後の雇用形態（複数回答、n=1051）



## 2. 雇用契約期間

雇用契約期間は、もっとも多いケース1つを選択させる回答形式で、「1年」（83.5%）とする企業が8割以上を占める（図表2-2-21）。

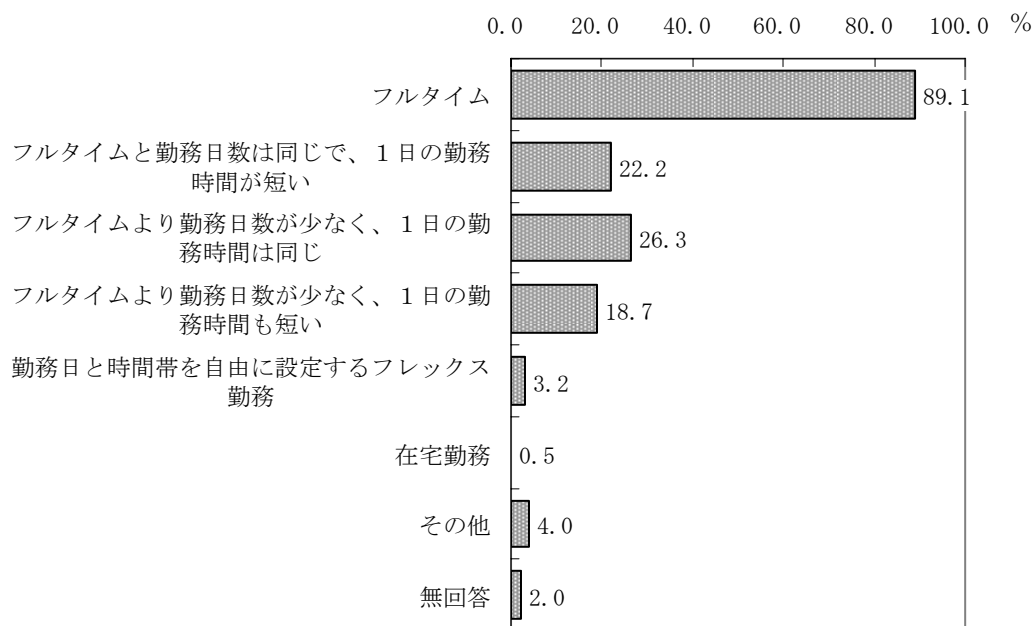
図表 2-2-21 継続雇用における雇用契約期間（もっとも多いケース）（n=1051）



### 3. 勤務形態

勤務形態（複数回答）は、89.1%の企業で「フルタイム」が導入されており、フルタイム以外の勤務形態については、「フルタイムと勤務日数は同じで、1日の勤務時間が短い」が22.2%、「フルタイムより勤務日数が少なく、1日の勤務時間は同じ」が26.3%、「フルタイムより勤務日数が少なく、1日の勤務時間も短い」が18.7%という導入率となっている（図表2-2-22）。

図表2-2-22 継続雇用者の勤務形態（複数回答、n=1051）



業種別にみると、特に卸売・小売業と金融・保険業で「フルタイム」以外の勤務形態の導入率が高く、情報通信業、運輸業ではとりわけ「フルタイムより勤務日数が少なく、1日の勤務時間は同じ」（それぞれ42.9%、31.4%）の導入率が高い。また、従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど「フルタイム」以外の勤務形態の導入率が高まり、「フルタイムより勤務日数が少なく、1日の勤務時間は同じ」の導入率は規模1000人以上だと3割（33.0%）を超える（図表2-2-23）。

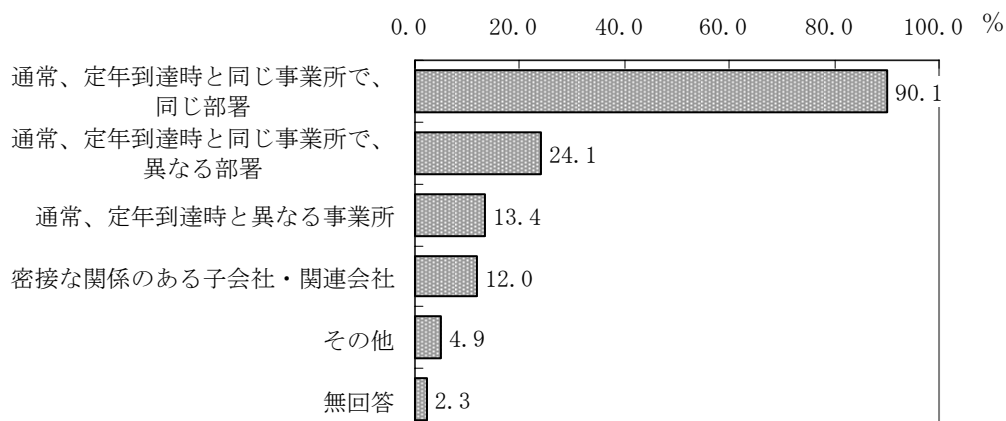
図表 2-2-23 継続雇用者の勤務形態 (n=1051、業種別・従業員規模別 単位=%)

	フルタイム	フルタイムと勤務日数は同じで、1日の勤務時間が短い	フルタイムより勤務日数が少なく、1日の勤務時間は同じ	フルタイムより勤務日数が少なく、1日の勤務時間も短い	勤務日と時間帯を自由に設定するフレックス勤務	在宅勤務	その他	無回答
計	89.1	22.2	26.3	18.7	3.2	0.5	4.0	2.0
<b>【業種】</b>								
建設業 (n=61)	95.1	13.1	24.6	14.8	0.0	0.0	3.3	0.0
製造業 (n=289)	93.1	22.5	21.8	14.9	2.4	1.0	3.1	1.4
(一般機械器具製造業 n=47)	97.9	27.7	23.4	14.9	2.1	0.0	0.0	0.0
(輸送用機械器具製造業 n=35)	100.0	14.3	11.4	11.4	2.9	0.0	0.0	0.0
(精密機械器具製造業 n=19)	94.7	21.1	21.1	5.3	5.3	0.0	10.5	0.0
(電気機械器具製造業 n=50)	88.0	24.0	18.0	14.0	2.0	0.0	6.0	2.0
(その他の製造業 n=138)	91.3	22.5	25.4	17.4	2.2	2.2	2.9	2.2
電気・ガス・熱供給・水道業 (n=5)	100.0	40.0	20.0	20.0	0.0	0.0	20.0	0.0
情報通信業 (n=28)	82.1	28.6	42.9	17.9	0.0	0.0	7.1	7.1
運輸業 (n=105)	84.8	14.3	31.4	14.3	8.6	0.0	1.9	2.9
卸売・小売業 (n=231)	90.9	26.8	29.0	21.6	2.2	0.4	4.3	1.3
金融・保険業 (n=26)	80.8	26.9	30.8	38.5	3.8	0.0	0.0	0.0
不動産業 (n=5)	100.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
飲食業・宿泊業 (n=41)	80.5	29.3	14.6	26.8	4.9	0.0	9.8	2.4
サービス業 (n=181)	86.7	19.3	24.9	21.5	5.0	0.6	3.9	1.7
その他 (n=51)	88.2	23.5	35.3	21.6	2.0	0.0	5.9	3.9
<b>【従業員数】</b>								
300名未満 (n=71)	91.5	15.5	22.5	21.1	5.6	0.0	0.0	2.8
300～499名 (n=359)	91.1	16.2	21.7	14.2	2.8	0.6	3.9	1.7
500～999名 (n=312)	87.8	24.0	26.9	20.8	4.2	0.6	4.5	2.2
1000名以上 (n=279)	87.8	29.4	33.0	22.6	2.5	0.0	4.7	1.1

#### 4. 勤務場所

勤務場所（複数回答）は、「通常、定年到達時と同じ事業所で、同じ部署」をあげる企業が90.1%と9割に達し、「通常、定年到達時と同じ事業所で、異なる部署」が24.1%、「通常、定年到達時と異なる事業所」が13.4%などとなっている（図表2-2-24）。

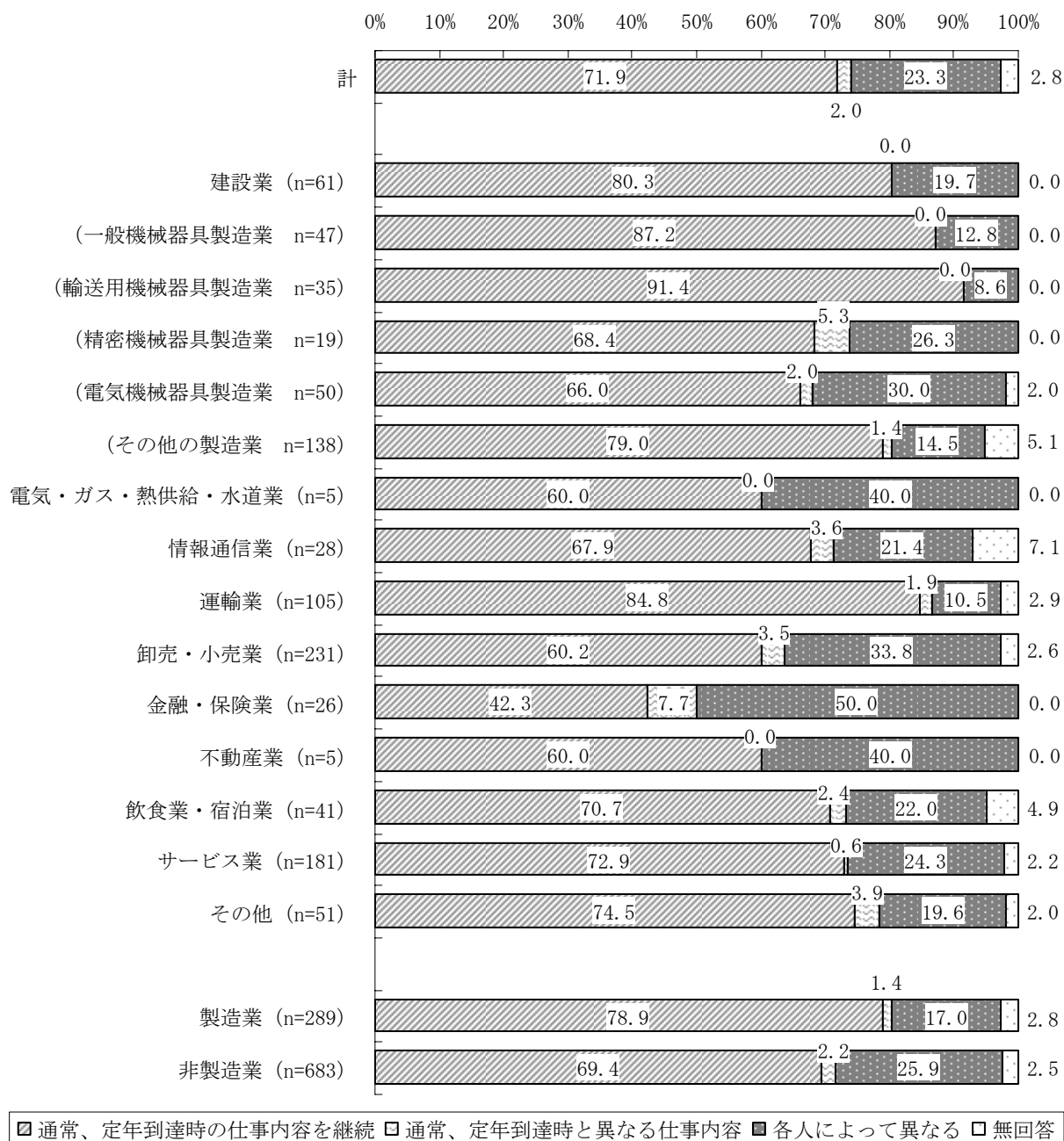
図表 2-2-24 継続雇用後の勤務場所（複数回答、n=1051）



### 5. 継続雇用後の仕事内容

継続雇用後の仕事内容は、もっとも多いケース1つを選択する回答形式で、「通常、定年到達時の仕事内容を継続」(71.9%)が全体のほぼ7割を占め、「各人によって異なる」が23.3%、「通常、定年到達時と異なる仕事内容」は2.0%とごくわずかとなっている。業種(製造業・非製造業)別では、製造業(78.9%)の方が非製造業(69.4%)より、10%ポイント弱、「通常、定年到達時の仕事内容を継続」の割合が高いのが特徴と言える(図表2-2-25)。

図表2-2-25 継続雇用後の仕事内容(もっとも多いケース)(n=1051)



上記の仕事内容の状況を、すでに「第2節6. 制度活用の希望者および実際の適用の状況(1)」で説明した「継続雇用制度の対象となっている定年到達者のうち制度を活用した継続雇用を希望している人の割合」別に眺めてみた。すると、継続雇用制度を活用しての継続雇用を希望している人の割合が「全員」あるいは「90%以上100%未満」と回答した企業では、「通常、定年到達時の仕事内容を継続」とする割合が唯一、8割台となっている(図表2-2-26)。

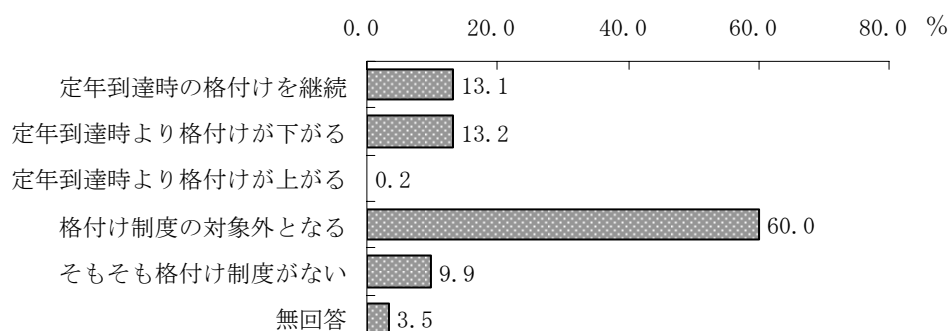
図表2-2-26 制度活用希望者の割合別にみた継続雇用後の仕事内容  
(n=1051 単位=%)

	通常、定年到達時の仕事内容を継続	通常、定年到達時と異なる仕事内容	各人によって異なる	無回答
合計	71.9	2.0	23.3	2.8
10%未満 (n=64)	64.1	4.7	28.1	3.1
10%以上30%未満 (n=52)	65.4	3.8	30.8	0.0
30%以上50%未満 (n=63)	79.4	0.0	20.6	0.0
50%以上70%未満 (n=126)	67.5	5.6	25.4	1.6
70%以上90%未満 (n=185)	78.4	1.6	18.9	1.1
90%以上100%未満 (n=177)	85.9	0.6	13.6	0.0
全員 (n=90)	85.6	0.0	14.4	0.0
制度を新設したばかりで活用実績がない (n=187)	61.5	1.6	34.2	2.7
定年到達者がいない (n=81)	53.1	2.5	34.6	9.9
無回答 (n=26)	53.8	0.0	7.7	38.5

## 6. 社内における格付け

定年到達時に保有していた職能資格制度などにおける格付けが、継続雇用制度において継続するか否かについては、もっとも多いケース1つを選択する回答形式で、「格付け制度の対象外となる」とする企業が60.0%と6割を占め、「定年到達時より格付けが下がる」が13.2%、「定年到達時の格付けを継続」が13.1%などとなっている(図表2-2-27)。

図表2-2-27 継続雇用者の社内における格付け(もっとも多いケース)(n=1051)

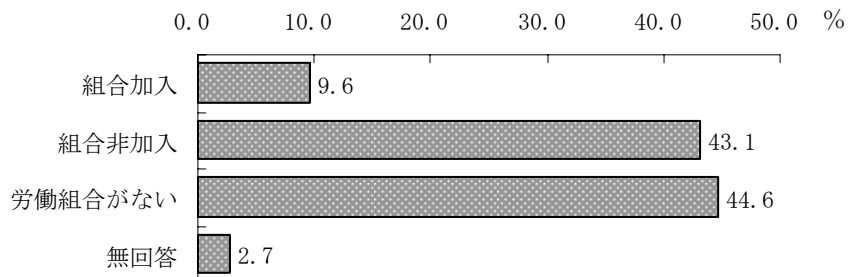




## 7. 労働組合への加入

継続雇用後の労働組合への加入は、もっとも多いケース1つを選択する回答形式で、「組合非加入」が43.1%、「労働組合がない」が44.6%で、「組合加入」は9.6%と1割弱である（図表2-2-28）。

図表2-2-28 継続雇用後の労働組合への加入（もっとも多いケース）（n=1051）

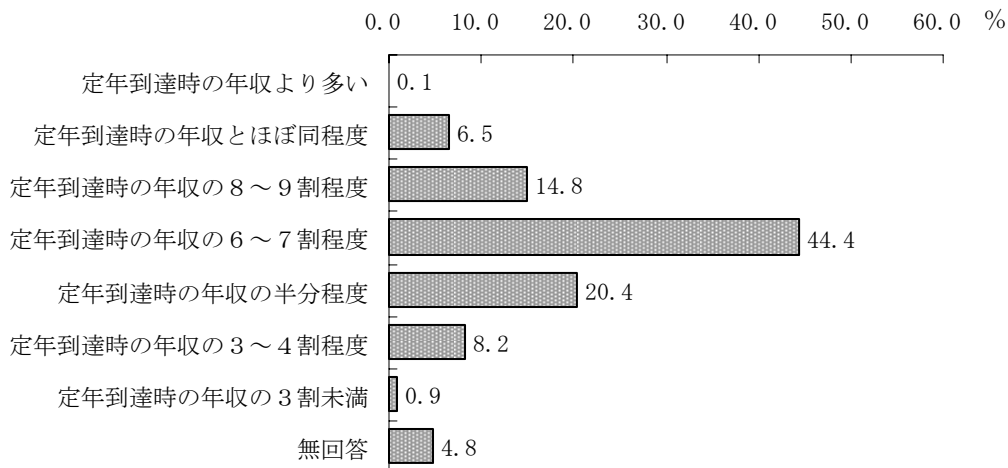


## 第4節 継続雇用制度における年収水準、賃金、賞与の状況

### 1. 定年到達時と比べた年収水準

継続雇用制度を活用して定年到達後も継続して雇用される社員の年収水準が、年金や公的給付<sup>6</sup>などの受給も含めた額でみて、定年到達時の年収と比べてどのくらいになるように設定しているかをみると、もっとも多いケース1つを選択する回答形式で、「定年到達時の年収の6~7割程度」（44.4%）とする企業がもっとも多く、次いで「定年到達時の年収の半分程度」（20.4%）の順となっている（図表2-2-29）。継続雇用後の年収水準を定年到達時の年収の6割以上に設定している企業の割合を合計すると、その割合は全体の65.8%である。

図表2-2-29 定年到達時の年収水準と比較した継続雇用後の年収水準（年金等も含む、もっとも多いケース）（n=1051）



<sup>6</sup> 具体的には、ここでの公的給付とは高年齢雇用継続給付をさす。

上記の年収水準の状況についても、「継続雇用制度の対象となっている定年到達者のうち制度を活用した継続雇用を希望している人の割合」別に眺めてみた。結果は図表 2-2-30 のとおりである。希望者の割合が「全員」あるいは「90%以上 100%未満」と回答した企業において、「定年到達時の年収とほぼ同程度」や「定年到達時の年収の 8~9 割程度」の回答割合が他に比べて高くなっている。

図表 2-2-30 制度活用希望者の割合別にみた、定年到達時と比べた継続雇用後の年収水準 (n=1051 単位=%)

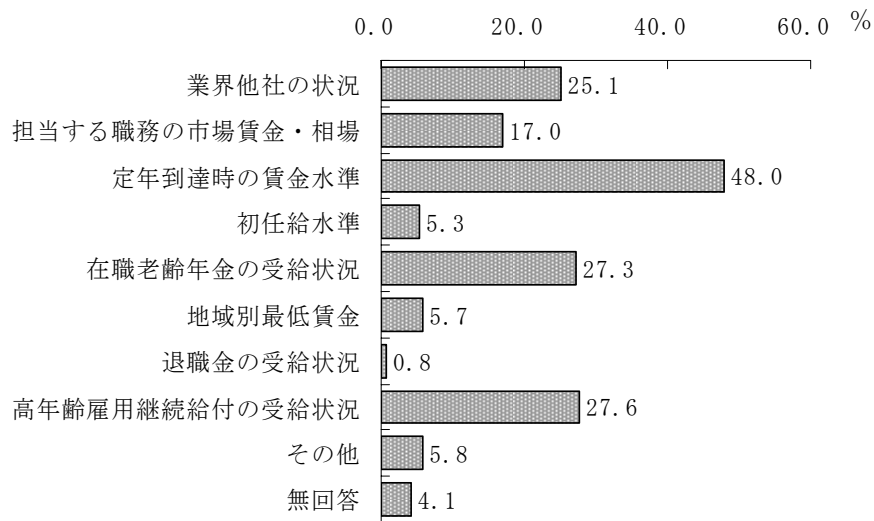
	定年到達時の年収より多い	定年到達時の年収とほぼ同程度	定年到達時の年収の 8~9 割程度	定年到達時の年収の 6~7 割程度	定年到達時の年収の半分程度	定年到達時の年収の 3~4 割程度	定年到達時の年収の 3 割未満	無回答
合計	0.1	6.5	14.8	44.4	20.4	8.2	0.9	4.8
10%未満 (n=64)	0.0	10.9	10.9	39.1	14.1	14.1	4.7	6.3
10%以上30%未満 (n=52)	0.0	1.9	11.5	40.4	28.8	11.5	1.9	3.8
30%以上50%未満 (n=63)	0.0	1.6	9.5	44.4	33.3	11.1	0.0	0.0
50%以上70%未満 (n=126)	0.0	5.6	7.1	46.8	27.0	10.3	0.8	2.4
70%以上90%未満 (n=185)	0.0	5.9	19.5	43.8	18.9	7.6	0.5	3.8
90%以上100%未満 (n=177)	0.0	8.5	19.8	52.0	12.4	4.0	1.1	2.3
全員 (n=90)	0.0	11.1	24.4	42.2	11.1	7.8	0.0	3.3
制度を新設したばかりで活用実績がない (n=187)	0.5	4.3	13.4	44.9	25.1	4.8	0.5	6.4
定年到達者がいない (n=81)	0.0	8.6	11.1	37.0	21.0	14.8	0.0	7.4
無回答 (n=26)	0.0	3.8	3.8	34.6	15.4	7.7	0.0	34.6

## 2. 賃金水準決定にあたって特に考慮した点

継続雇用した従業員の賃金<sup>7</sup>の水準を決めるにあたって、企業が特に考慮した点(複数回答)をみると、「定年到達時の賃金水準」をあげる企業が 48.0%ともっとも多く、次いで「高年齢雇用継続給付の受給状況」(27.6%)、「在職老齢年金の受給状況」(27.3%)、「業界他社の状況」(25.1%)、「担当する職務の市場賃金・相場」(17.0%)などの順となっている(図表 2-2-31)。

<sup>7</sup> 会社が支給する賃金のみ。

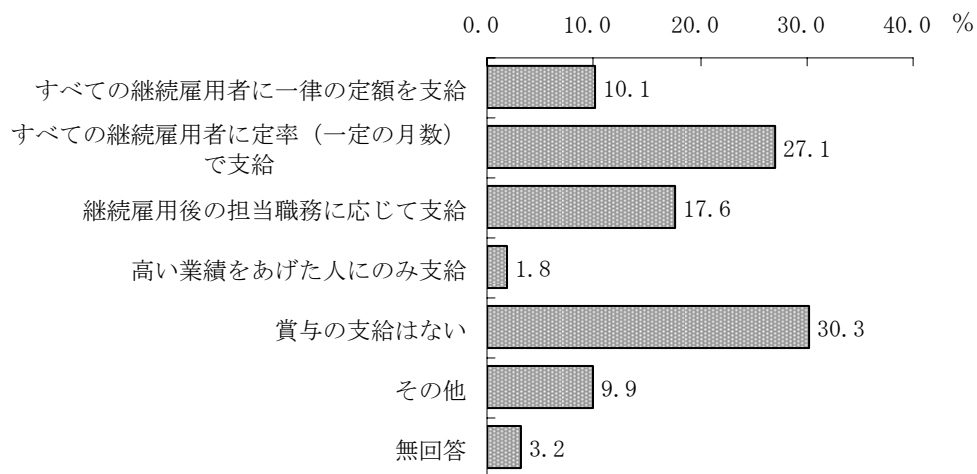
図表 2-2-3 1 制度活用者の賃金水準を決める際に特に考慮した点(複数回答、n=1051)



### 3. 賞与の支給状況

継続雇用した従業員に対する賞与の支給状況は、「賞与の支給がない」とする企業が 30.3%と全体のほぼ 3 割を占めたものの、「すべての継続雇用者に定率（一定の月数）で支給」が 27.1%、「継続雇用後の担当職務に応じて支給」が 17.6%、「すべての継続雇用者に一律の定額を支給」が 10.1%、「高い業績をあげた人にものみ支給」が 1.8%となっており、「その他」（9.9%）を除いても何らかの賞与を支給している企業が全体の半数以上（56.6%）にのぼる（図表 2-2-3 2）。

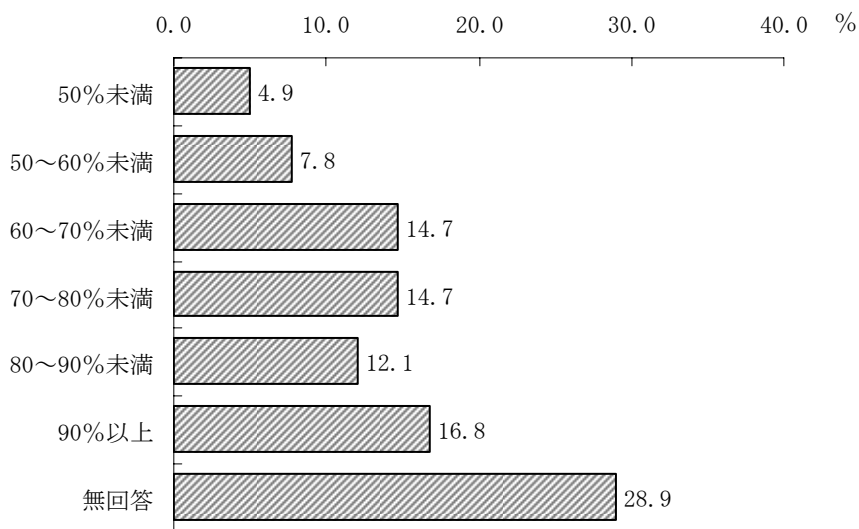
図表 2-2-3 2 制度活用者に対する賞与支給の状況 (n=1051)



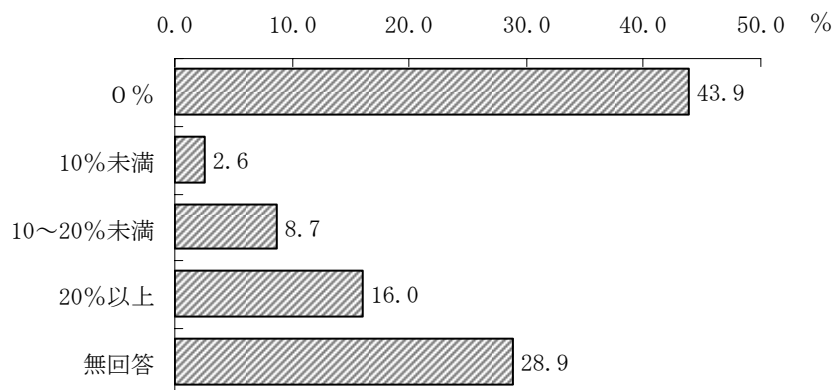
#### 4. 年収総額に占める賃金・賞与、企業年金、公的給付の占める割合

継続雇用制度を活用して定年到達後も継続して雇用される社員の年収総額のうち、①会社が支給する賃金・賞与、②企業年金、③在職老齢年金や高年齢雇用継続給付などの公的給付、のそれぞれが占める割合を尋ねると、**図表 2-2-33 ①~③**までをみるとおり、無回答の企業割合が高いものの、回答があったなかでは賃金・賞与では「90%以上」(16.8%)、企業年金では「0%」(43.9%)、公的給付では「20%以上」(36.7%)とする企業がもっとも高い割合となっている。

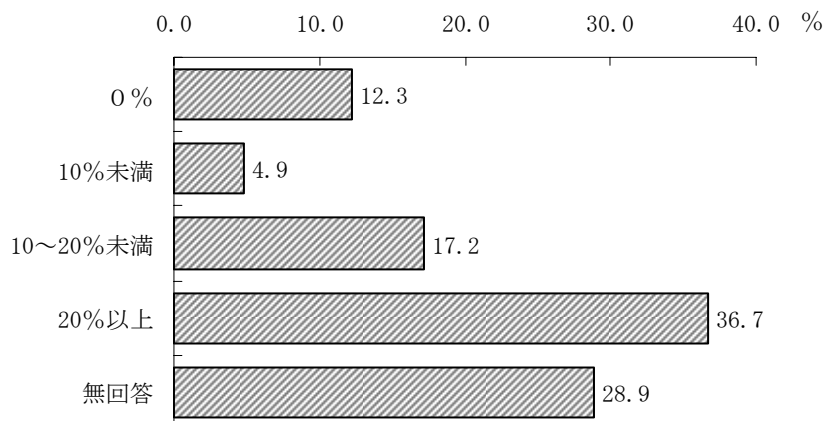
図表 2-2-33 ① 継続雇用者の年収総額に占める賃金・賞与の割合 (n=1051)



図表 2-2-33 ② 継続雇用者の年収総額に占める企業年金の割合 (n=1051)



図表 2-2-33 ③ 継続雇用者の年収総額に占める公的給付の割合 (n=1051)

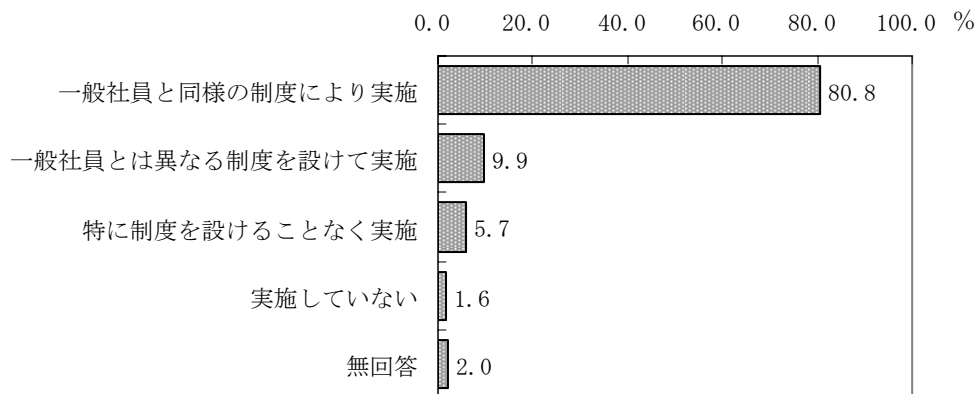


## 第5節 管理職社員の60歳以降の継続雇用の状況

### 1. 管理職社員の継続雇用の実施方法

継続雇用制度を導入している企業 (n=1051) に対し、管理職社員の継続雇用をどのように実施しているかを尋ねた。結果をみると、「一般社員と同様の制度により実施」(80.8%)とする企業がほぼ8割を占め、「一般社員とは異なる制度を設けて実施」とする企業(9.9%)の割合を大幅に上回っている(図表2-2-34)。

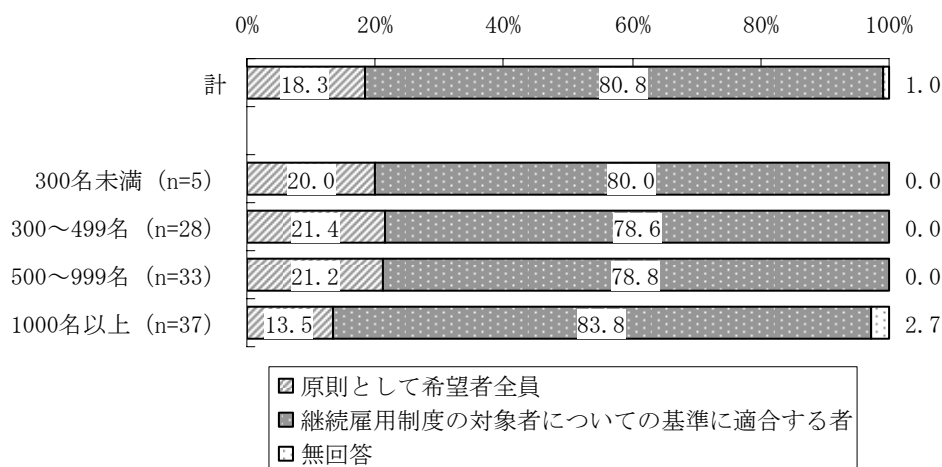
図表 2-2-34 管理職社員の60歳以降の継続雇用の実施状況 (n=1051)



### 2. 制度活用できる者の範囲(制度が一般社員と異なる場合)

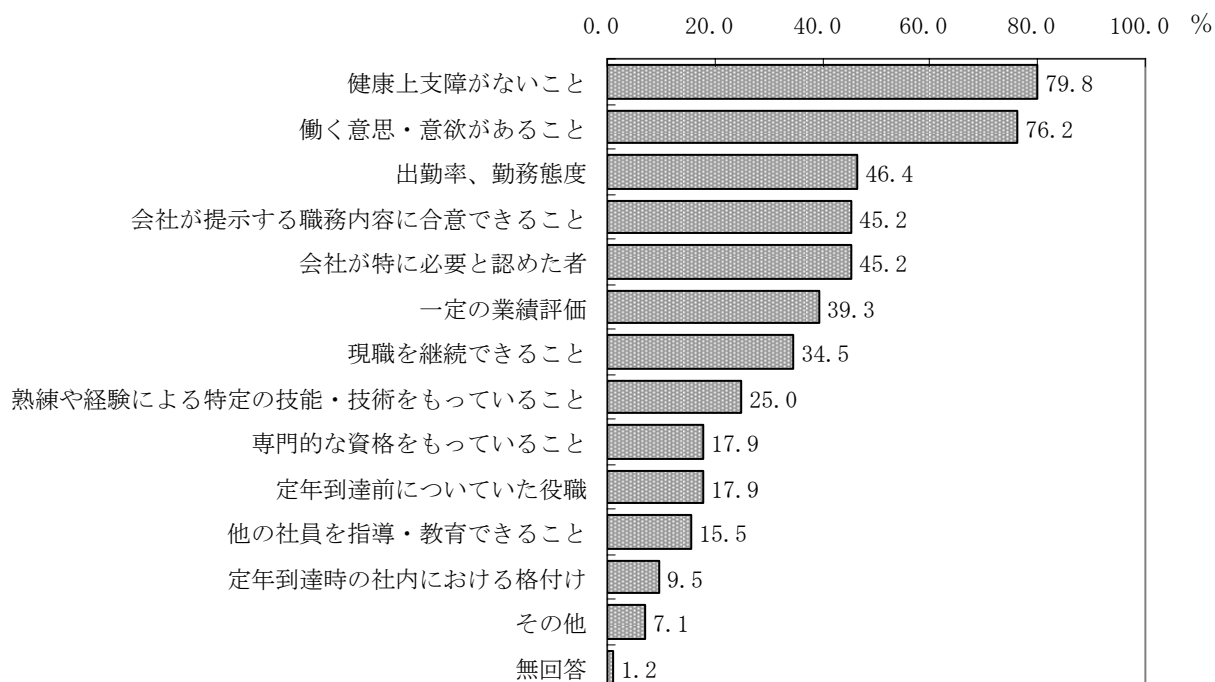
「一般社員とは異なる制度を設けて実施」と回答した企業 (n=104) だけを対象に、どんな管理職社員が継続雇用制度を活用できるか(希望者全員か、あるいは基準を満たす者か)を尋ねると(図表2-2-35)、「継続雇用制度の対象者についての基準に適合する者」とする企業が80.8%にのぼり、「原則として希望者全員」とする企業は18.3%となっている。従業員規模別にみると、規模1000人以上だけが「原則として希望者全員」の回答割合が20%台を切り13.5%となっている。

図表 2-2-35 管理職社員の継続雇用制度が一般社員と別立ての場合、対象者は希望者全員か、あるいは基準に適合する人か (n=104)



上記の問いで「継続雇用制度の対象者についての基準に適合する者」と回答した企業 (n=84) に対し、基準の具体的な内容 (複数回答) について尋ねると、「健康上支障がないこと」(79.8%) がもっとも多く、次いで「働く意思・意欲があること」(76.2%)、「出勤率、勤務態度」(46.4%)、「会社が提示する職務内容に合意できること」および「会社が特に認めた者」(それぞれ 45.2%) の順となっている (図表 2-2-36)。

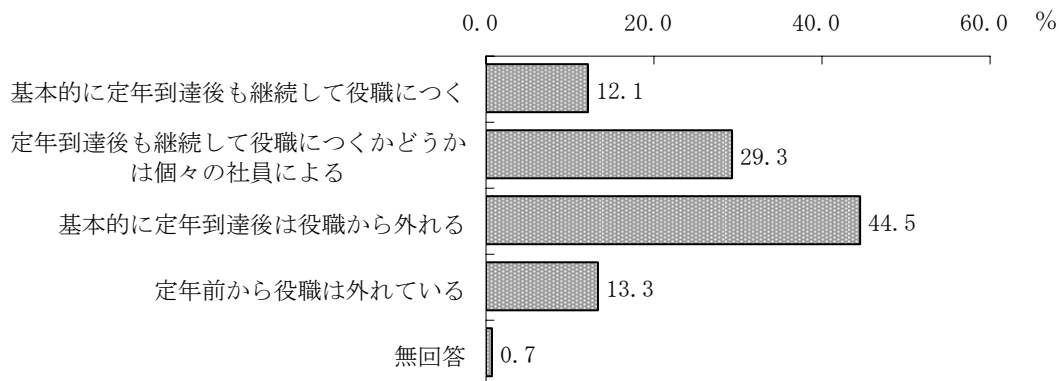
図表 2-2-36 管理職社員が一般社員と制度別立ての場合、制度対象者に関する基準の具体的な内容 (複数回答、n=84)



### 3. 継続雇用後の役職

継続雇用制度において管理職社員を継続雇用する場合、役職が継続するかどうかなどについてみると、もっとも多いケース1つを選択する回答形式で、「基本的に定年到達後は役職から外れる」(44.5%)が4割以上を占め、次いで「定年到達後も継続して役職に就くかどうかは個々の社員による」が29.3%などとなっている(図表2-2-37)。

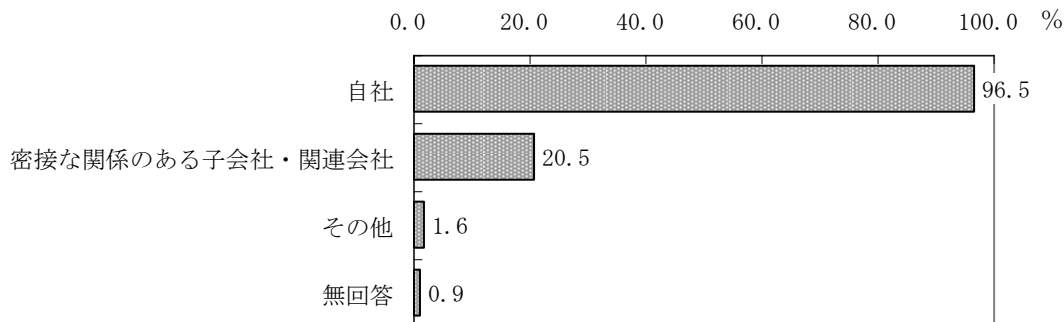
図表2-2-37 管理職社員の継続雇用後の役職(もっとも多いケース)(n=1013)



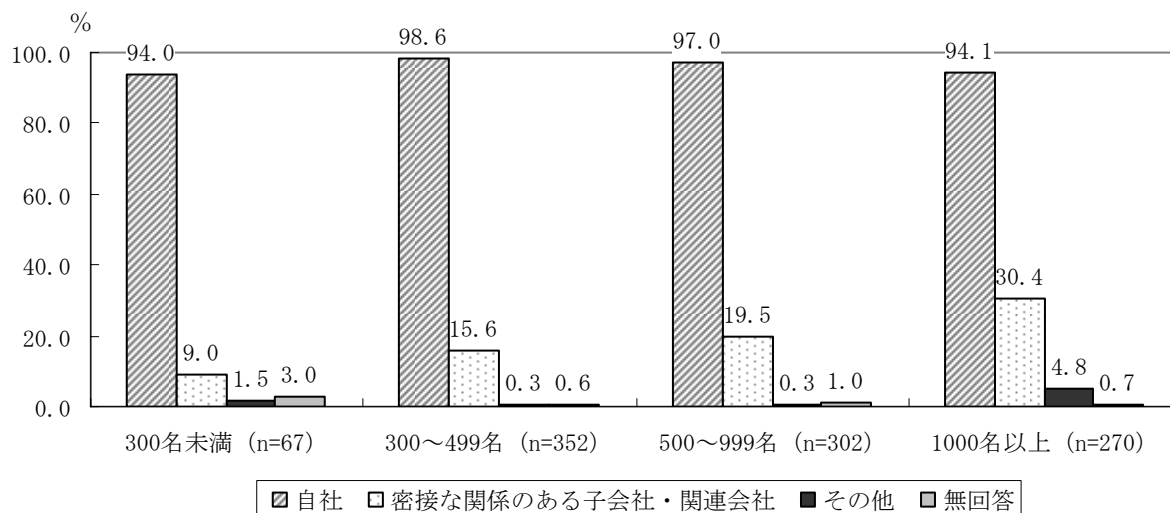
### 4. 管理職社員の勤務場所

管理職社員の継続雇用後の勤務場所(複数回答)は、96.5%とほぼすべての企業が「自社」をあげ、「密接な関係のある子会社・関連会社」(20.5%)は2割程度となっている(図表2-2-38)。従業員規模別にみると、規模1000人以上では「密接な関係のある子会社・関連会社」をあげる企業の割合が、3割(30.4%)に達している(図表2-2-39)。

図表2-2-38 管理職社員の継続雇用後の勤務場所(複数回答、n=1013)



図表 2-2-39 管理職社員の継続雇用後の勤務場所（従業員規模別、n=1013）

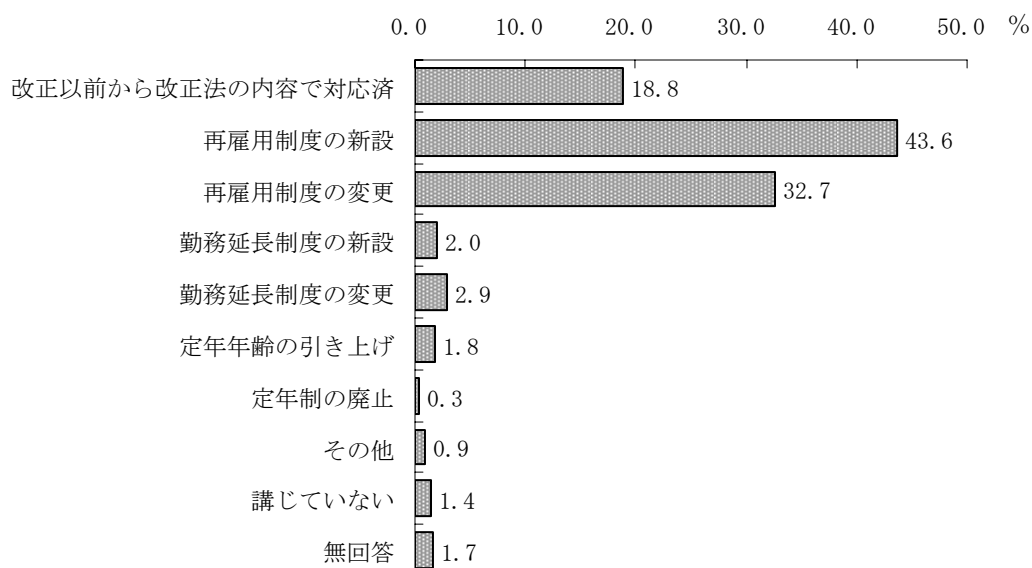


## 第6節 改正高年齢者雇用安定法に対応した取り組みについて

### 1. 対応策の内容

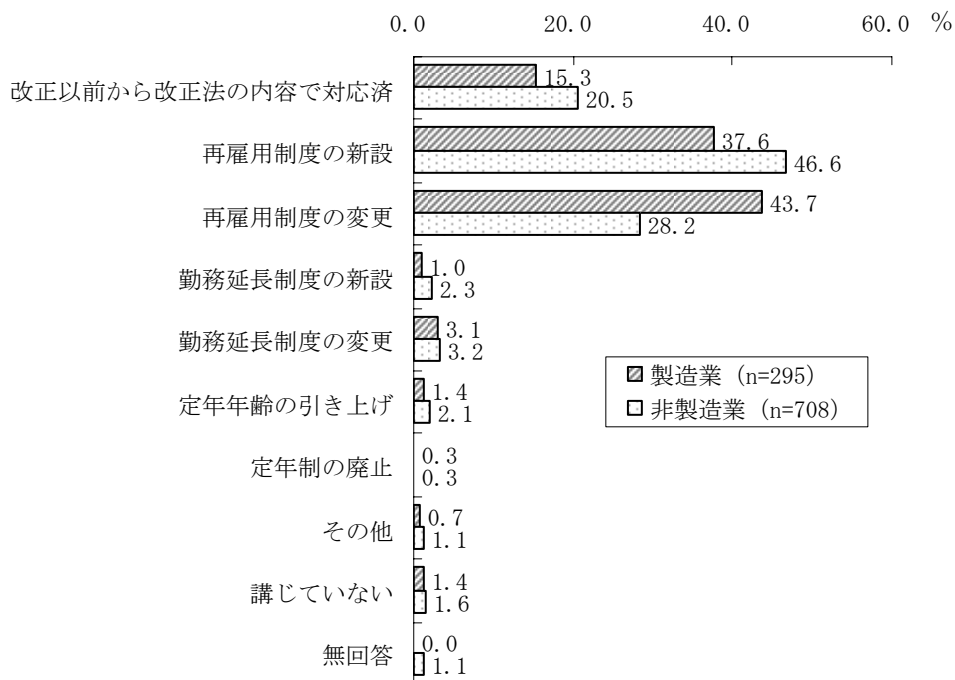
2006年4月より年金支給開始年齢までの雇用確保措置が義務化されることを知って、回答企業がどのような対応策を講じたか（複数回答）をみていくと（図表 2-2-40）、「再雇用制度の新設」が43.6%と最も多く、「再雇用制度の変更」（32.7%）がこれに続く。「改正以前から、改正法の内容で対応済み」（18.8%）とした企業は2割弱であった。業種（製造業・非製造業）別にみると、製造業では「再雇用制度の変更」（43.7%）が最も多いが、非製造業では「再雇用制度の新設」（46.6%）が最も多い（図表 2-2-41）。

図表 2-2-40 改正高年齢者雇用安定法への対応（複数回答、n=1087）





図表 2-2-4 1 改正高年齢者雇用安定法への対応策 (n=1087、製造業・非製造業別)



## 2. 改正法への対応時期別にみた継続雇用制度の状況

上記の設問の選択肢において、「再雇用制度の新設」「再雇用制度の変更」「勤務延長制度の新設」「勤務延長制度の変更」「定年年齢の引き上げ」「定年制の廃止」「その他」のいずれか1つでも講じたと回答した企業（「改正以前から、改正法の内容で対応済み」との重複回答企業は含まない）を【改正後対応企業】、「改正以前から、改正法の内容で対応済み」と回答した企業（他の選択肢の重複回答企業も含む）を【改正前対応済み企業】と捉え、両者の間で継続雇用制度の整備内容に何らかの違い等がみられるのかを観察してみた。

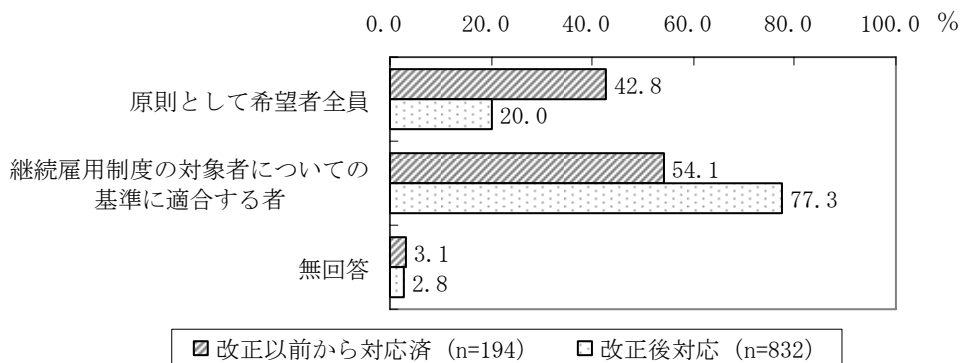
【改正前対応済み企業】	「改正以前から、改正法の内容で対応済み」と回答した企業。「再雇用制度の新設」「再雇用制度の変更」「勤務延長制度の新設」「勤務延長制度の変更」「定年年齢の引き上げ」「定年制の廃止」「その他」と重複して回答していても構わない（改正前から内容をクリアしていたことには変わりはないから）
【改正後対応企業】	「再雇用制度の新設」「再雇用制度の変更」「勤務延長制度の新設」「勤務延長制度の変更」「定年年齢の引き上げ」「定年制の廃止」「その他」のいずれかを講じた企業

### (1) 制度活用できる者の基準

まず【改正前対応済み企業】と【改正後対応企業】との間で、継続雇用制度を制度活用できる者の基準の設定状況において違い等がみられるのか観察してみると、【改正前対応済み企

業】の方が、「原則として希望者全員」とする割合が20%ポイント以上も多く、【改正後対応企業】の方が基準を設定する割合が高くなっている（図表2-2-42）。

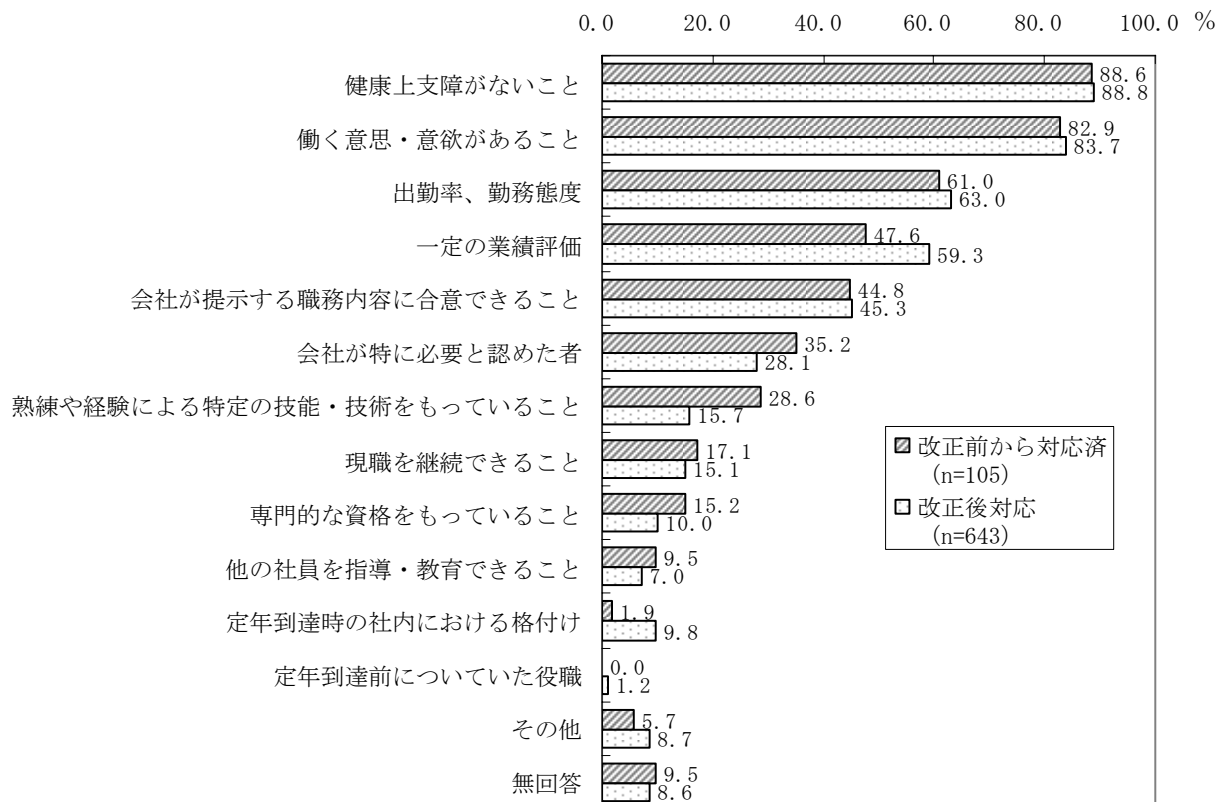
図表2-2-42 法対応時期別にみた制度活用者の基準設定の状況



## (2) 基準の具体的な内容

基準の具体的な内容を見ると、「一定の業績評価」の回答割合で違いが顕著に出ており、【改正後対応企業】の方が15%ポイント以上「一定の業績評価」をあげる割合が高くなっている（図表2-2-43）。

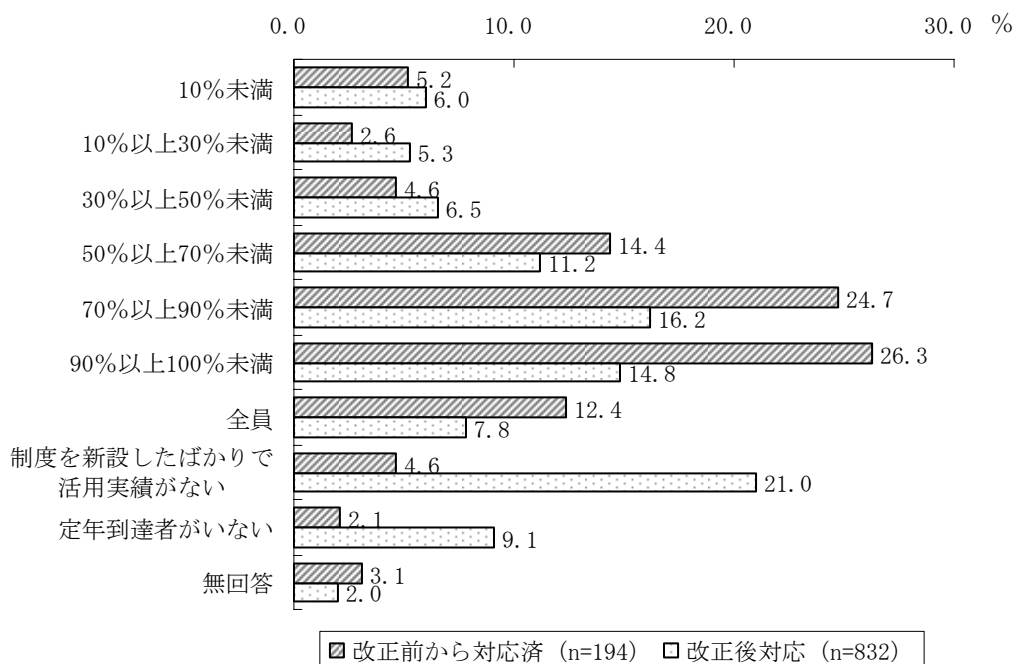
図表2-2-43 法対応時期別にみた基準の具体的な内容



### (3) 制度活用の希望者の割合

継続雇用制度の対象となっている定年到達者のうち、制度活用を希望する人の割合（過去3年間のおおよその平均）については、【改正前対応済み企業】の方が「全員」や「90%以上100%未満」などの回答割合が高くなっている一方、【改正後対応企業】では「制度を新設したばかりで活用実績がない」というところが約2割を占めている（図表2-2-44）。

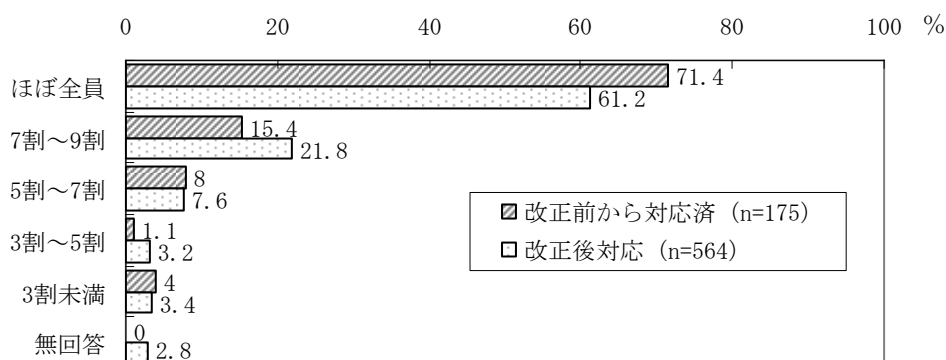
図表2-2-44 法対応時期別にみた制度活用の希望者の割合



### (4) 実際に継続雇用される人の割合

制度を活用して継続雇用を希望する人のうち、実際に継続雇用される人の割合（過去3年間のおおよその平均）については、「ほぼ全員」とする割合がやや【改正前対応済み企業】の方で【改正後対応企業】より多くなっている（図表2-2-45）。

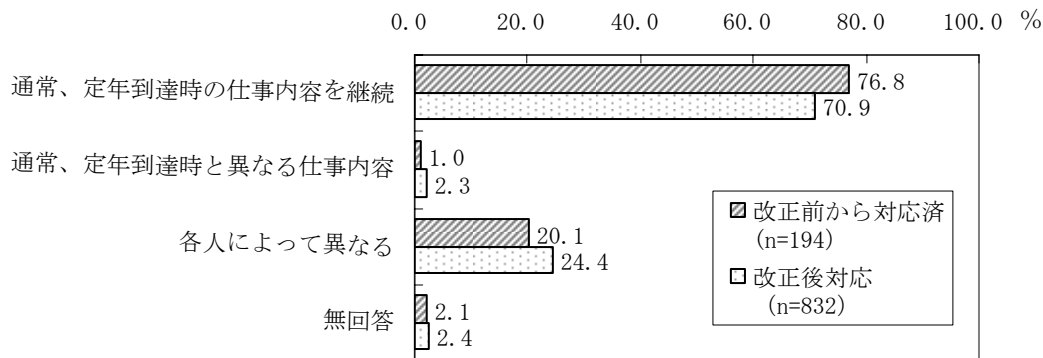
図表2-2-45 法対応時期別にみた継続雇用者の割合



### (5) 制度活用者の仕事内容

制度活用者の仕事内容ではそれほど大きな違いはみられないが、【改正前対応済み企業】の方が「通常、定年到達時の仕事内容を継続」とする割合が若干高くなっている（図表 2-2-46）。

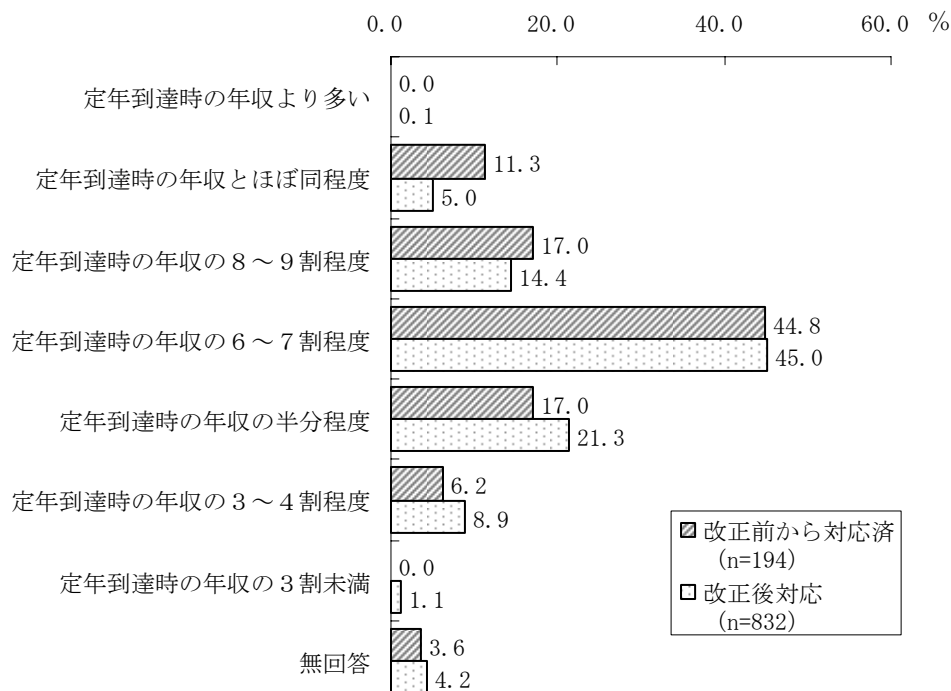
図表 2-2-46 法対応時期別にみた継続雇用後の仕事内容



### (6) 定年到達時と比べた年収水準

継続雇用制度を活用して定年到達後も継続して雇用される社員の年収水準が、年金や公的給付などの受給も含めた額でみて、定年到達時の年収と比べてどのくらいになるように設定しているかについては、【改正前対応済み企業】の方が、「定年到達時の年収とほぼ同程度」「年収到達時の年収の8~9割程度」の割合が高くなっている（図表 2-2-47）。

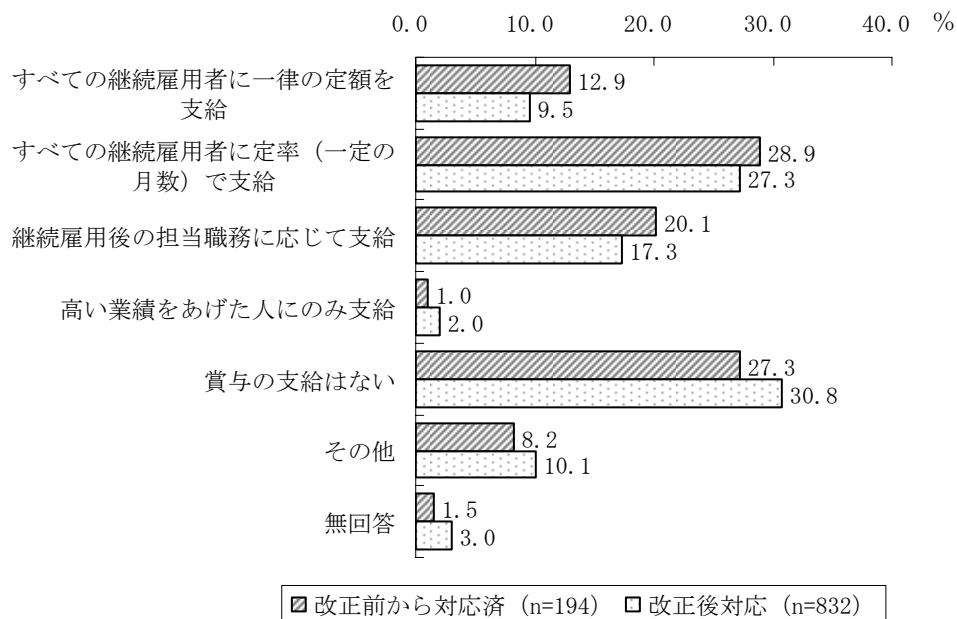
図表 2-2-47 法対応時期別にみた制度活用者の年収水準



### (7) 賞与の支給状況

最後に賞与の支給状況における違い等をみると、【改正後対応企業】の方が「賞与の支給はない」とするところが多くなっている（図表2-2-48）。

図表2-2-48 法対応時期別にみた制度活用者への賞与の支給状況

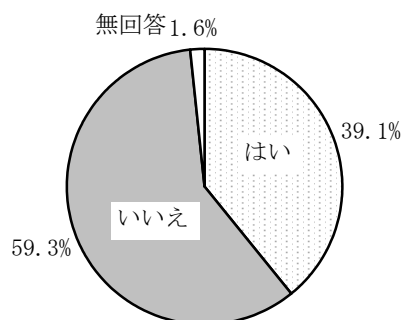


## 3. 継続雇用制度変更の具体的な内容

### (1) 制度対象者の範囲の拡大

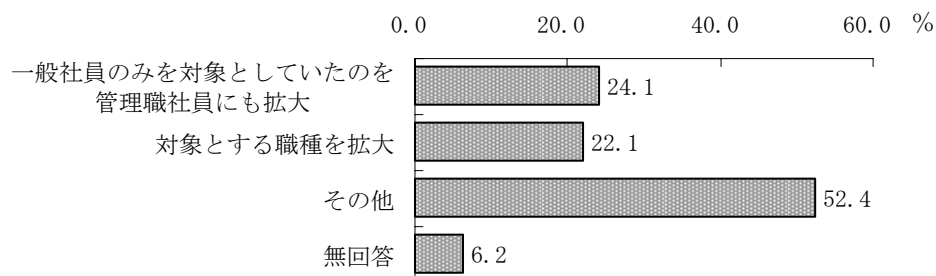
改正法への具体的な対応策として、「再雇用制度の変更」あるいは「勤務延長制度の変更」を講じたと回答した企業（n=371）に限定し、変更点のなかに再雇用制度あるいは勤務延長制度の対象者の範囲の拡大が含まれていたかを尋ねた。結果は、「はい」が39.1%で、「いいえ」が59.3%となっている（図表2-2-49）。

図表2-2-49 対象者の範囲を拡大する制度変更を行ったか（n=371）



具体的にどのように範囲が拡大したか（複数回答）をみると（図表 2-2-50）、「一般社員のみを対象としていたのを管理職社員にも拡大」が 24.1%、「対象とする職種を拡大」が 22.1%で、「その他」が 52.4%となっている。「その他」の回答割合が高いのは、もともと本間では制度の対象者の範囲（制度がカバーしている社員の範囲）の拡大の仕方を尋ねたのであるが、制度活用者の範囲（制度対象者のうち制度を活用できる人の範囲）の拡大と混同して回答した企業が多かったためである。「その他」と回答した企業の自由記述欄の内容をみると「会社が認めた者→希望者全員」など、制度を活用できる基準の撤廃や緩和を記述するものが多くを占めた<sup>8</sup>。

図表 2-2-50 対象者範囲の拡大の具体的な内容（複数回答、n=145）

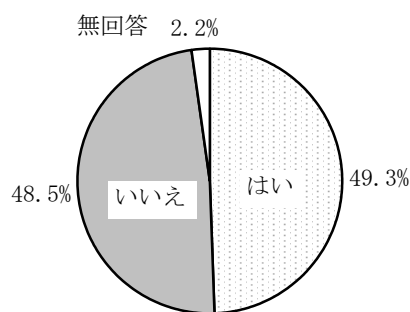


## （2）上限年齢の引き上げ・撤廃

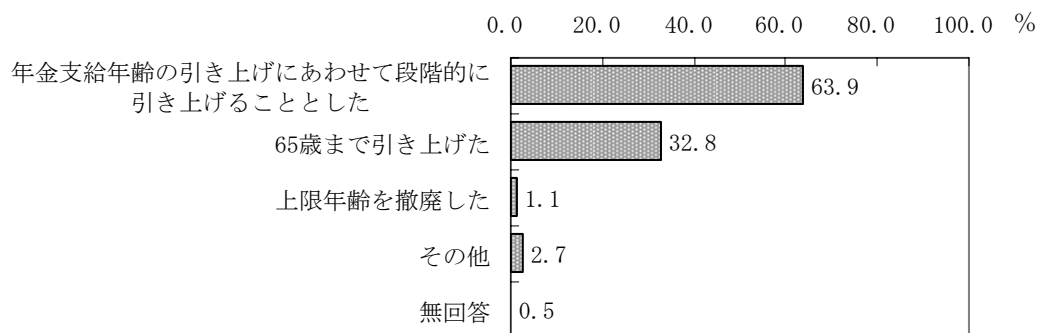
同様に、「再雇用制度の変更」あるいは「勤務延長制度の変更」を講じたと回答した企業に対して変更点のなかに継続雇用の上限年齢の引き上げ・撤廃が含まれていたかを尋ねると、「はい」が 49.3%、「いいえ」が 48.5%となっている（図表 2-2-51）。引き上げ・撤廃の具体的な内容（複数回答）については、「年金支給開始年齢の引き上げにあわせて段階的に引き上げることにした」（63.9%）がもっとも多く、「65歳まで引き上げた」が 32.8%、「上限年齢を撤廃した」は 1.1%とごくわずかである（図表 2-2-52）。

<sup>8</sup> 「その他」自由記述欄の主な内容では、このほかに、「パートタイム社員も対象にした」といったパート非正社員への対象拡大があった。

図表 2-2-5 1 制度変更として、継続雇用の上限年齢の引き上げ・撤廃を行ったか  
(n=371)



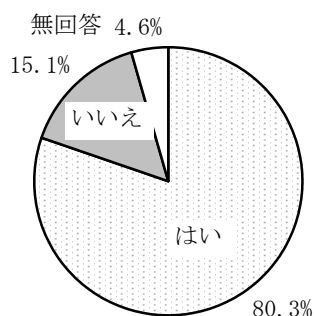
図表 2-2-5 2 上限年齢の引き上げ・撤廃の具体的な内容 (複数回答、n=183)



### (3) 制度対象への選考基準の新設・変更

変更点のなかに制度対象者への選考基準の新設・変更が含まれているかを尋ねると、「はい」と回答した企業が80.3%とほぼ8割を占めた(図表2-2-53)。

図表 2-2-5 3 制度変更として、選考基準の新設・変更を行ったか (n=371)

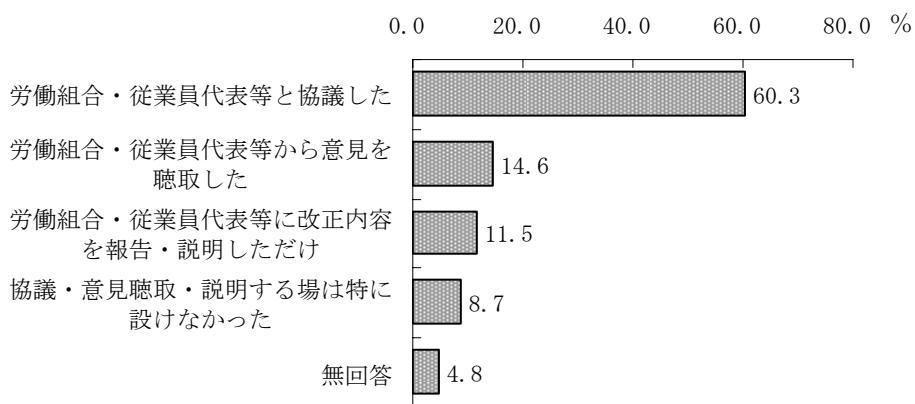


#### 4. 労働組合等との協議

##### (1) 協議の状況

改正法への対応策を協議する際の、労働組合や従業員代表等との協議については、「労働組合・従業員代表等と協議した」(60.3%)とする企業が全体の6割を占め、「労働組合・従業員代表等から意見を聴取した」が14.6%、「労働組合・従業員代表等に改正内容を報告・説明しただけ」が11.5%、「協議・意見聴取・説明する場は特に設けなかった」が8.7%である(図表2-2-54)。

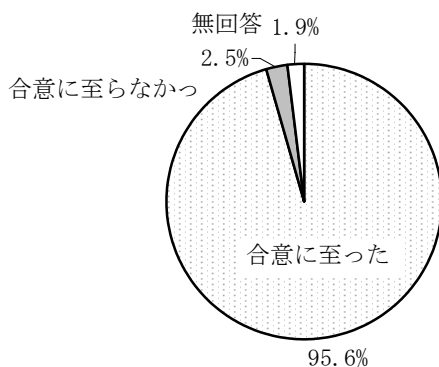
図表2-2-54 改正法への対応策を講じる際の労働組合等との協議の状況 (n=1054)



##### (2) 合意の状況

「労働組合・従業員代表等と協議した」と回答した企業 (n=636) に対し、最終的な対応策について労使合意に至ったか否かを尋ねると、「合意に至った」(95.6%)とする企業がほとんどとなっている(図表2-2-55)。

図表2-2-55 労働組合等との協議における合意の状況 (n=636)

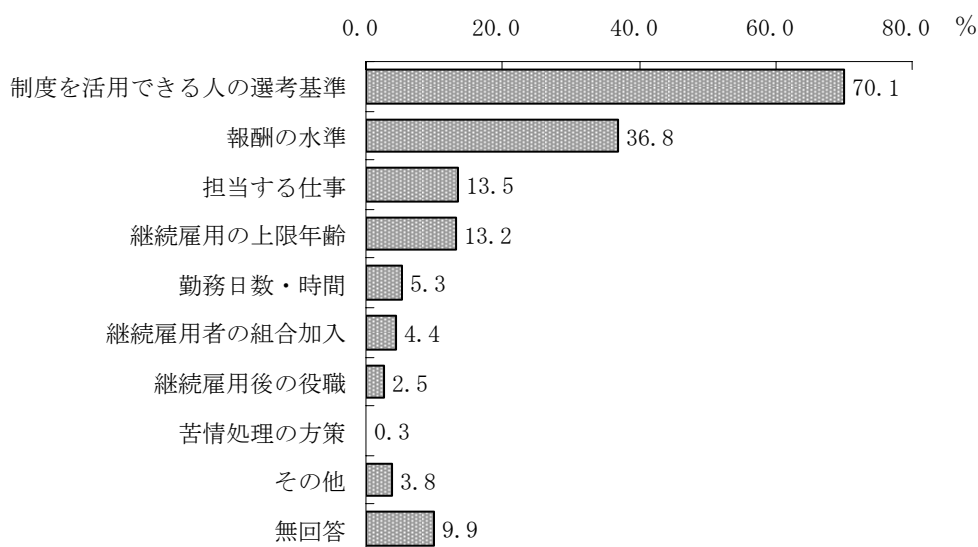




### (3) 議論の焦点

協議のなかで特に議論の焦点となったもの（複数回答）をみると、「制度を活用できる人の選考基準」（70.1%）がもっとも多く、これに「報酬の水準」が36.8%で続き、「担当する仕事」（13.5%）、「継続雇用の上限年齢」（13.2%）がともに10%台である（図表2-2-56）。

図表2-2-56 労働組合等との協議で特に議論の焦点となったもの  
（複数回答、n=636）



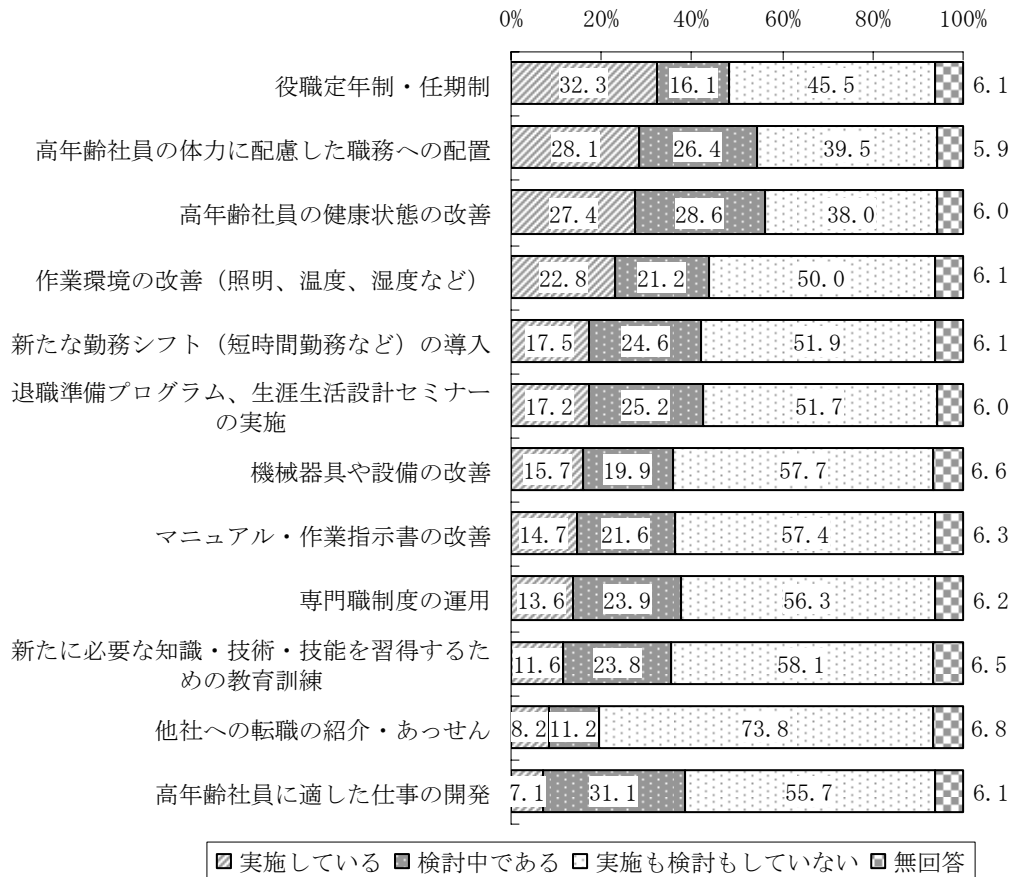
## 第7節 高年齢社員（50歳以上）の活用・キャリア・処遇に関する取り組みについて

以下では、回答企業の高年齢社員（50歳以上、以下略）の人材活用・キャリア・処遇に関する施策等の実施状況をみていく。

### 1. 活用・キャリア・処遇に関する施策

高年齢社員の人材活用・キャリア・処遇に関する具体的な施策を12項目あげ、それぞれについて、「実施している」か「検討中である」か「実施も検討もしていない」か、をあげてもらった（図表2-2-57）。12項目のなかで「実施している」との回答が比較的多かったのは、「役職定年制・任期制」（32.3%）、「高年齢社員の体力に配慮した職務への配置」（28.1%）、「高年齢社員の健康状態の改善」（27.4%）であった。「高年齢社員に適した仕事の開発」に関しては、「実施している」（7.1%）とする企業がそれほど多くなかったものの、「検討中である」（31.1%）とする企業が3割以上にのぼり、多くの企業で高年齢社員に対する仕事の開発が検討課題にあがっている様子がうかがえる。

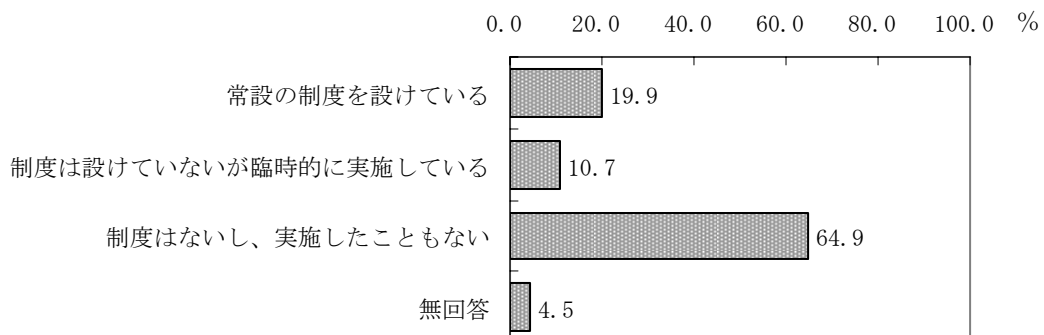
図表 2-2-57 高年齢社員の活用・キャリア・処遇に関する施策の実施状況 (n=1105)



## 2. 早期退職優遇制度

高年齢社員を対象とした早期退職優遇制度の設置状況をみると、「制度はないし、実施したこともない」が64.9%と6割以上を占め、「常設の制度を設けている」が19.9%、「制度は設けていないが臨時的に実施している」が10.7%となっている (図表 2-2-58)。

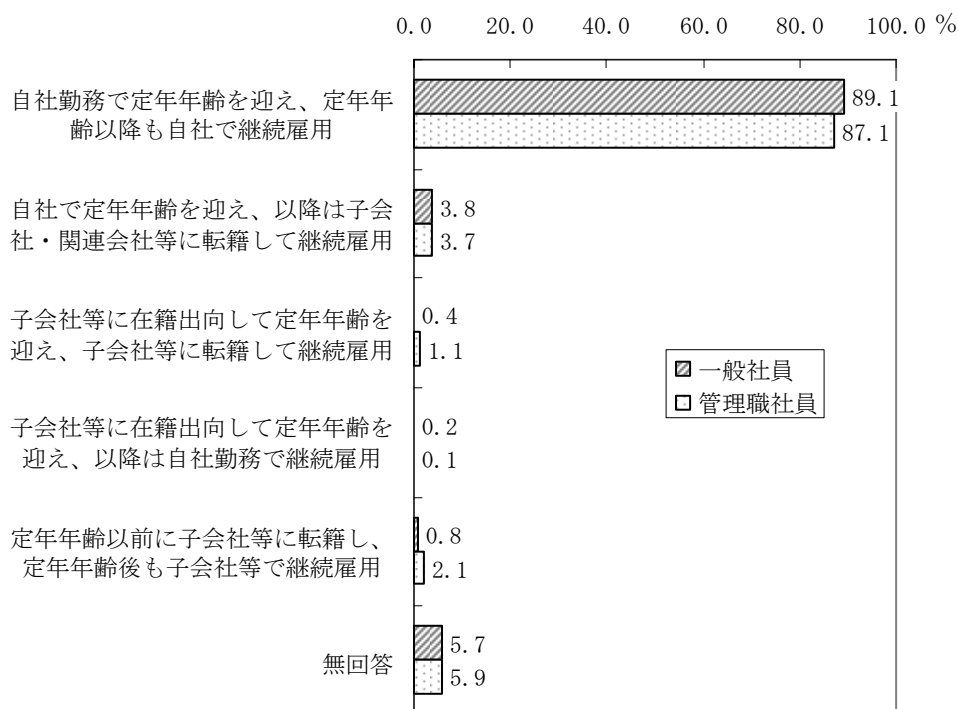
図表 2-2-58 高年齢社員を対象とした早期退職優遇制度の設置状況 (n=1105)



### 3. 継続雇用される高年齢社員の在籍パターン

高年齢社員の雇用が60歳以降も確保される場合の定年年齢以前（およそ50歳以降）と定年年齢以降の通常の在籍パターンを尋ねてみた（図表2-2-59）。回答結果をみると、一般社員・管理職社員の場合ともに「自社勤務で定年年齢を迎え、定年年齢以降も自社で勤務」がそれぞれ89.1%、87.1%と圧倒的に多くなっている。

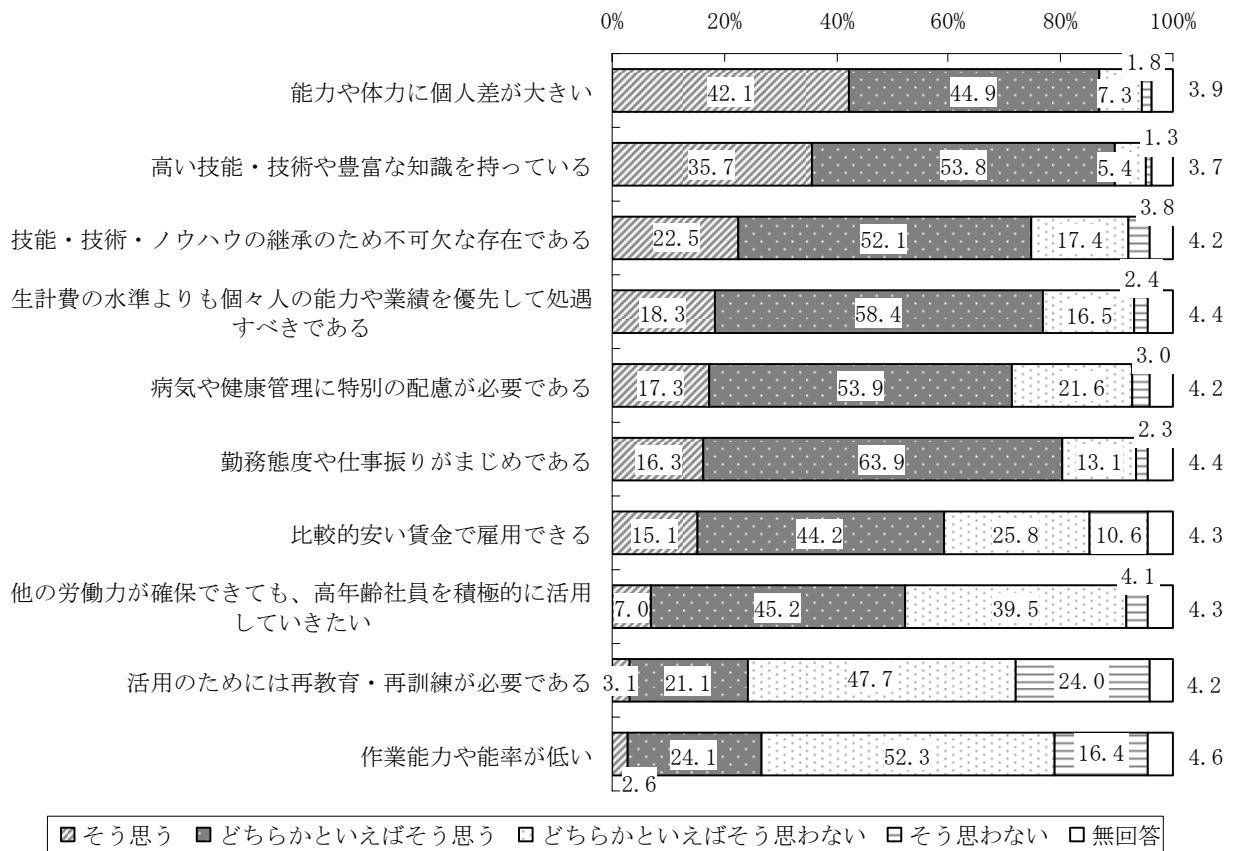
図表2-2-59 継続雇用される高年齢社員の通常の在籍パターン(もっとも多いケース)  
(n=1098)



### 4. 高年齢社員とその活用に対する考え方

高年齢社員とその活用についての考え方を具体的に10項目あげ、それぞれについて「そう思う」か「そう思わないか」などと回答してもらった。回答結果をみると、「そう思う」との回答割合がもっとも高かったのは「能力や体力に個人差が大きい」(42.1%)で、次いで「高い技能・技術や豊富な知識を持っている」(35.7%)、「技能・技術・ノウハウの継承のための不可欠な存在である」(22.5%)などの順となっている（図表2-2-60）。

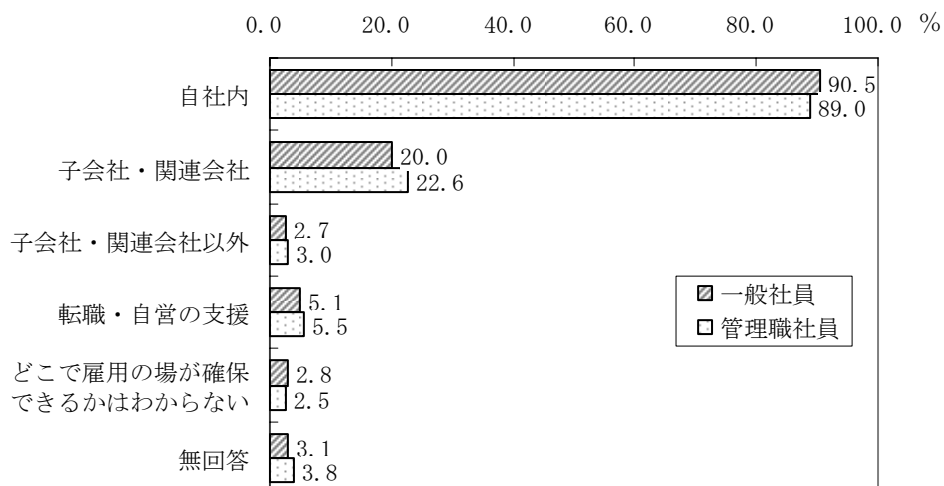
図表 2-2-60 高齢社員とその活用に対する考え方 (n=1105)



### 5. 今後の高齢社員の雇用の場

今後、高齢社員の雇用の場を主にどこで確保していこうと考えているかを尋ねると、一般社員では 90.5%、管理職社員では 89.0%が「自社内」としている（図表 2-2-61）。

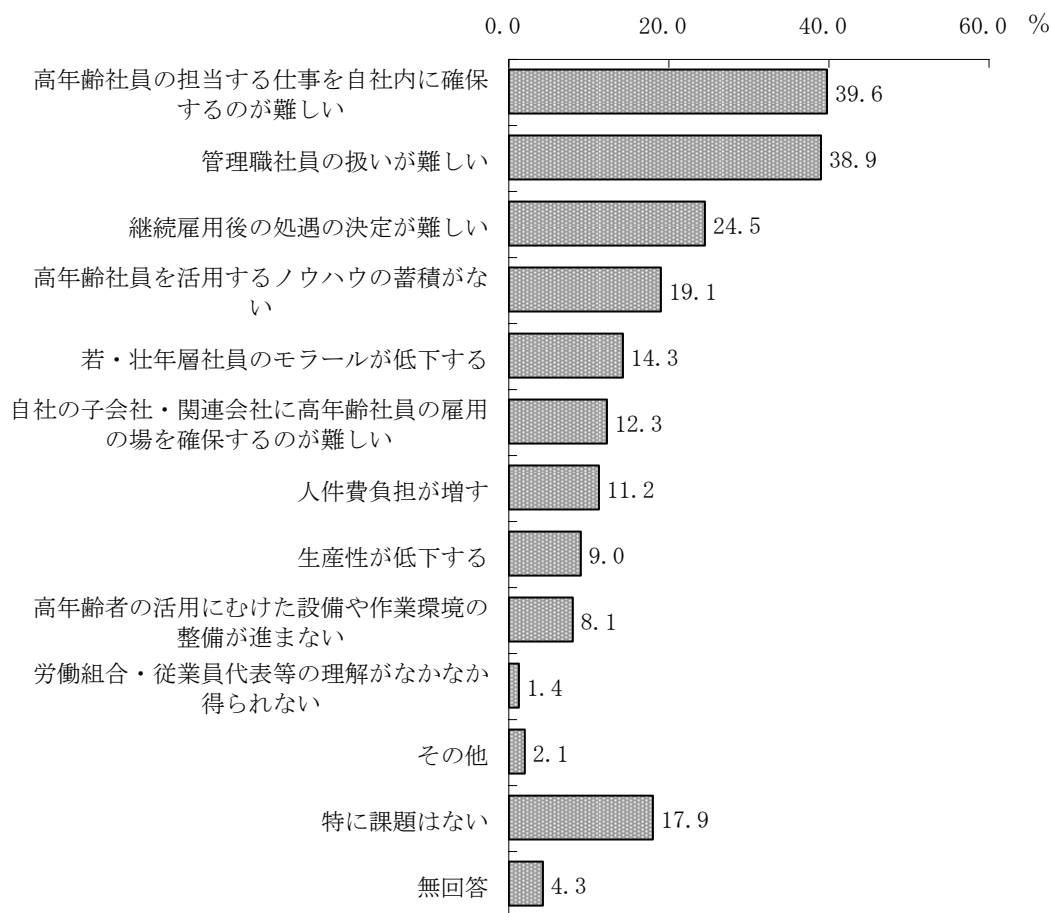
図表 2-2-61 今後、高齢社員の雇用の場をどこに確保していくか  
(複数回答、n=1105)



## 6. 雇用の場の確保や継続雇用措置での課題

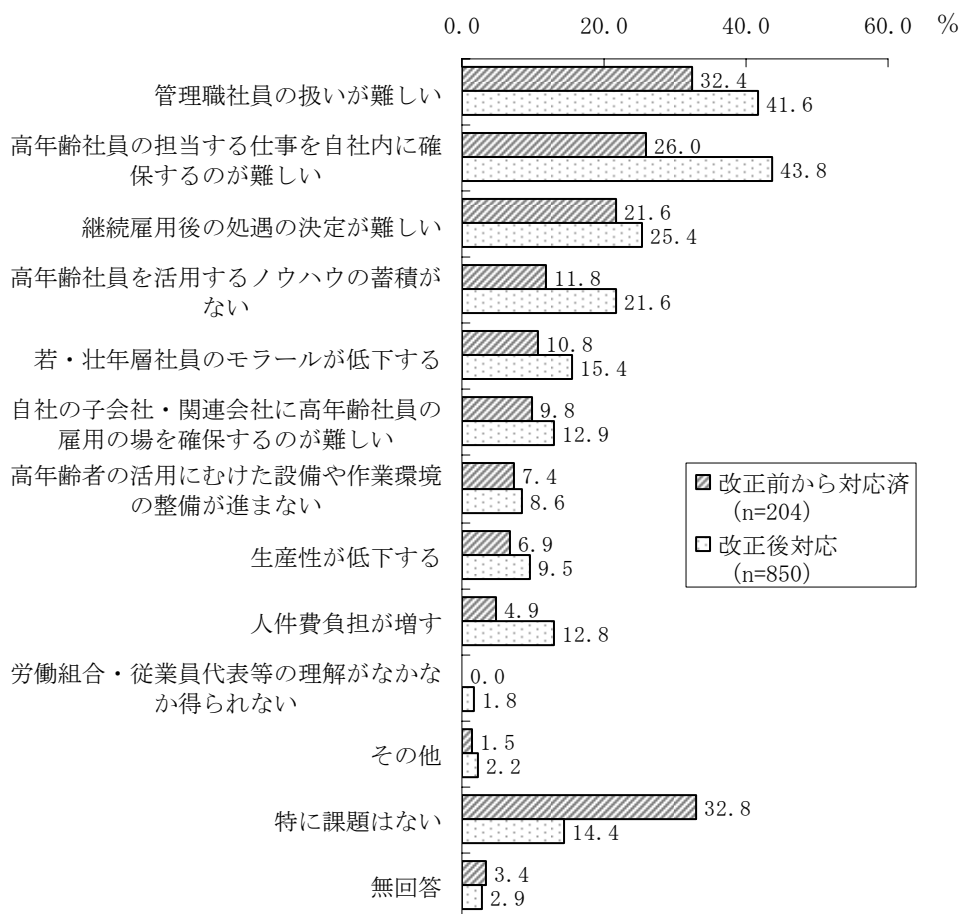
高年齢社員を対象とした雇用の場の確保や継続雇用措置の実施にあたって課題となっている点(複数回答)は、「高年齢社員の担当する仕事を自社内に確保するのが難しい」(39.6%)がもっとも多く、次いで「管理職社員の扱いが難しい」(38.9%)、「継続雇用後の処遇の決定が難しい」(24.5%)、「高年齢社員を活用するノウハウの蓄積がない」(19.1%)の順となっている。「人件費負担が増す」とする企業は11.2%と1割強に過ぎず、高年齢者を継続雇用することがコスト的に負担と感じる企業は多くはない(図表2-2-62)。

図表2-2-62 高年齢社員の雇用の場の確保や継続雇用措置の実施にあたっての課題  
(複数回答、n=1105)



【改正前対応済み企業】・【改正後対応企業】別にみると、結果に大きな違いがみられた。「高年齢社員の担当する仕事を自社内に確保するのが難しい」とする割合が改正前対応済み企業では26.0%と改正後対応企業の43.8%を大きく下回るとともに、「特に課題はない」とする割合では【改正前対応済み企業】が【改正後対応企業】を20%ポイント以上上回っている(図表2-2-63)。

図表 2-2-63 法対応時期別にみた高年齢社員に関する課題



人件費負担が増すとした企業に対してその対処法（複数回答）を尋ねると、「継続雇用後の賃金水準の引き下げ」が74.2%ともっとも多く、次いで「継続雇用の対象となる社員の絞り込み」（37.9%）の順となっている（図表2-2-64）。

図表 2-2-64 人件費負担の増加への対処方法（複数回答、n=124）

