

希望者全員を 65歳まで雇用。 そのとき会社は**どうなる？**

2012年8月、高齢者雇用安定法の改正法案が可決・成立した。今後、企業には65歳までの希望者全員を雇用することが義務付けられる。働く高齢者は増えるのか。また、企業経営に影響はあるのだろうか。

Q 65歳までの雇用の義務化によって 会社のなかで働く高齢者は増えますか

年金支給の有無は大きく影響していきたくらうと思**A**います

高齢者雇用安定法において、現行の雇用確保措置の義務化が定められたのは、前回の2004年の改正（施行は2006年4月）からである。急速な高齢化の進展に対応し、高齢者の安定した雇用の確保を図るため、

企業は、(1) 定年の引き上げ、(2) 継続雇用制度の導入、(3) 定年の定める廃止、のいずれかの措置を講じることが義務付けられた。法施行から6年が経過した厚生労働省の2011年「高齢者の雇用状況」調査の集

計結果では、95.7%の企業が雇用確保措置を実施済みであり、そのうち82.6%は継続雇用制度により雇用確保を図っている。

今回の法改正のポイントは、制度導入の義務付けにおいて、継続雇用の対象外となる労働者が存在した状況から1歩進み、就労を希望する労働者全員について65歳までの雇用義務を企業に課したことだ。これにより、現在、個別の基準を設けて雇用対象者を選別する形態の継続雇用制度を実施している企業は、こうした選別ができなくなる。会社のなかで働く高齢者は増えるのだろうか。

**希望者全員を雇用する環境は、
現在でもかなり整っている**

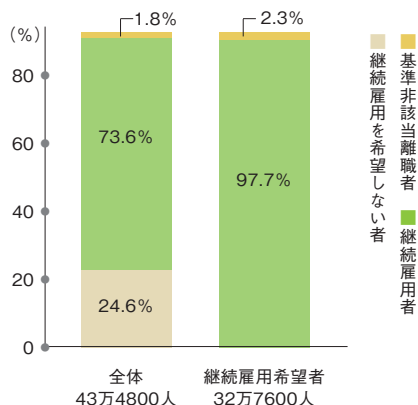
「現在でも、継続雇用制度を導入している企業のうち、43.2%が希望者全員を雇用しています。56.8%の基



梅澤 眞一氏

労働政策研究・研修機構 (JILPT)
総合政策部門 統括研究員

! 現在でも希望者のほとんどは 雇用されている！(図1)



(出典) 厚生労働省「平成23年「高齢者の雇用状況」集計結果」

準を設けている企業でも、その内容は『健康状態』や『働く意欲』などであり、実のところ重大な選別を行う手段とはなっていないと思われます」と労働政策研究・研修機構の梅澤眞一氏は語る。

厚生労働省の調査でも、定年を迎

えた43万4800人のうち、基準に該当せず離職した人は1.8%。全国で7600人程度だ（図1参照）。

一方で、今回の法改正の目的は、年金支給開始年齢の引き上げで、60歳以上の無収入者が増加することを防ぐことにある。年金の支給開始時

期の引き上げによって、経済的な理由で働く高齢者が増えることは間違いない。図2を参照してほしい。労働政策研究・研修機構が行った調査では、60代の高齢者のうち、15%の人が年金なしでは生計費が収入を上回り、貯蓄を取り崩しても賄えないと答え、うち68%は働いていなかった。また、年金なしでは生計費が賄えない人の25%は、年金支給開始年齢が65歳になった場合、勤労収入を増やすと答えている。

15%の人が年金なしで生活できない（図2）

	年金なしでは生計費が賄えない者	それ以外
構成比（%）	15	85
65歳時の純貯蓄（万円）	84.8	1980.5
生計費（万円／月額）	20.2	19.0
収入計（万円／月額）	20.6	41.5
内訳	勤労収入	2.8
	厚生年金	12.5
	その他	5.3
就業率（%）	32	75
年金が65歳支給開始の場合勤労収入を増やす（%）	25	18

調査方法：全国の55歳から69歳の男女5000人を、住民基本台帳に基づく層化二段階抽出法により抽出し、2009年8月20日から9月15日に訪問留め置き法で実施。有効回答数3062。回収率72.0%。分析対象は60代前半の高齢者とし、55歳当時民間企業の正社員だった者に絞った。

（出典）労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用・就業に関する調査」（2010年）の個票

法改正を、65歳を超えた雇用へのスタートラインに

「今回の法改正は、『65歳までの雇用』を『雇用政策の基本』とした、という意味で、非常に重要なのですが、法改正の背景にある高齢化が急速に進展していることを考えれば、企業には、65歳以降の雇用を見込んだ雇用制度の設計に着手することがさらに望まれます」（梅澤氏）

現在、多くの企業の継続雇用制度では、定年後も定年前と同じ仕事に、同じ勤務時間帯で従事するケースが多い。だが、図3に見られるように60歳を境にして、仕事を選ぶ際の優先順位や就業形態など、希望する働き方は大きく変化する。

「仕事以外にもやりたいことがある高齢者は多く、短時間勤務など就業形態の見直しは必要です。また、高齢者も技能や経験を生かしたいという気持ちは強いので、新しい要素が含まれた仕事であっても、その能力を発揮してもらおうような動きが起これると、高齢者全体の職域が広がってくると思います」（梅澤氏）

加齢によって希望条件は変化する（図3）

■ 仕事に就けない理由の1つ、「適当な仕事がない」の内訳（男性、%）

	技能・経験が生かせない	労働時間が合わない	賃金	通勤時間	条件にはこだわらない	その他
55～59歳	19.4	4.6	8.7	0.0	67.4	0.0
60～64歳	30.9	11.8	0.0	0.0	50.6	6.7

仕事をしたのに就けない理由の1つが「適当な仕事がない」で、55～59歳では42.8%、60～64歳では56.9%。上表はその内訳。その他には不明も含む。ほかの理由は、本人の健康（55～59歳では35.7%、60～64歳では23.7%）、家族の健康（55～59歳では7.1%、60～64歳では4.0%）など。

■ 就業希望がある無就業高齢者が希望する就業形態（男性、%）

	普通勤務	短時間勤務	任意就業	内職	自営業	その他
55～59歳	84.7	15.3	0.0	0.0	0.0	0.0
60～64歳	43.0	50.6	0.0	2.0	2.2	0.0

55～59歳では、20年前は普通勤務希望の者は半数にも満たなかったが、今ではほとんど普通勤務希望になった。60～64歳では普通勤務希望が増える一方で、短時間希望はそれ以上に大幅に増加しているという。

（出典）労働政策研究・研修機構「高齢者雇用の現状と課題」（2012年）。資料出所は労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用・就業の実態に関する調査」（2010年）。なお過去の比較データは厚生労働省「高齢就業実態調査」



職場が必要とする人材要件と 高齢者の有する経験や 技術を一致させる

住友電気工業

企業年金基金の実務を担当する竹山学氏（60歳）。元々は工場の現業部門の管理者だったが、実務的な能力を高く評価され、現在の職場に異動。定年後もマスターズとして勤務。

1970年代から高齢者雇用に取り組み、1989年には65歳までの再雇用を制度化した住友電気工業。経営環境や社内外の状況の変化に応じて内容を一新し、2005年10月からは「マスターズ制度」を導入し、高齢者の持つ技能と知識を生かしている。

「師」であるマスターズには 能力発揮と後進育成を要望

高度技能や専門知識を有する社員を、「マスターズ」として再雇用する仕組みが、マスターズ制度だ。「制度の目的は2つあります。1つは、マスターズに対して、定年後も引き続き能力発揮を求めるとともに、後進の育成に貢献してもらうこと。2つめは、年金の支給開始年齢引き

上げに伴う老後生活の不安を解消することです」と、人事部労政グループ長の風隼武博氏は語る。

制度の流れは以下のようになっている。まず、定年の1年前に人事部が「シニアライフセミナー」を実施し、制度の概要や、退職を選択した場合のライフプランの設計方法などを説明する。その後、本人が再雇用希望の有無を「マスターズ登録票」に記入して、人事部に提出する。登録票には、希望する業務や今までの業務経験、スキルなどを記入する欄があり、再雇用を希望する場合は、これを基に面談が行われる。

一方、「定年到達者がいて、欠員が出る」「経験や知識が必要になる職務が発生した」といった職場は、職務内容や勤務形態を記入した求人票を人事部に提出する。

「求人票は、本人も閲覧できるようになっています。内容を見て、自分の経験やスキルが生かせる職場だと判断すると、それを選択して申し込みます。人事部の担当者も相談に応じますが、最終的には本人が決めています」と人事部労政グループ主査の小森省吾氏は語る。

その後、求人を出した職場による

面接が行われる。同社では、職場の求人と本人の希望が一致することをマッチングと言うが、現在では定年到達者の8割が再雇用を希望し、うち7割がマッチングしているという。

再雇用後は、原則一律処遇となる。就業時間や休日などは定年前と同じだが、給与は時給制になり、1100円が基本だ。ただし、技能や経験によっては、最高で1500円になる。

「金額は再雇用時に決定し、昇給はありません。しかし、賞与では評価に応じて、金額に差を付けています。評価は、上司が面談してフィードバックしています」（小森氏）

マスターズ制度は、導入から7年が経過し、マスターズが次の熟達者を育て、その熟達者がマスターズになるという連鎖ができあがってきた。その結果、時間を要する高度化した技術の伝承にも対応できている。

今後、年金制度や法改正によって再雇用者が増えていく。だが、同社では「無年金期間の対策は検討するが、マスターズ制度は大きく変えるつもりはない」（風隼氏）という。職場のニーズと、働く側のニーズが一致しているため、高齢者が増えても問題ないというのがその理由だろう。



かぜはや
風隼 武博氏
人事総務部 人事部
労政グループ長



小森 省吾氏
人事総務部 人事部
労政グループ 主査

Q

就業を希望しなかった人が、 希望に転じることはありますか

A

自己診断で就業を表明しない「自己選別」という行為は残ります



高木 朋代氏

敬愛大学 経済学部准教授

ここでは、企業の人的資源管理の観点から高齢者の就労を研究する、敬愛大学経済学部准教授・高木朋代氏に、寄稿によって問いに答えて頂いた。



今回の高齢者雇用安定法の改正によって、希望者全員の雇用が義務化されても、働く意欲を持つすべての人が65歳まで雇用されることは、まだ難しいだろう。というのも、就業希望を企業側に表明しさえすれば雇用継続される環境は、2004年の法改正の段階でほぼ整っていたといえ、そうした状況下でも、就業意欲を持つすべての人が、就業希望を出していたわけではないからだ。

前改正法施行後の2007年に、定年を間近に控えた人を対象に行われた、労働政策研究・研修機構「60歳以降の継続雇用と職業生活に関す

る調査」では、無回答を除く88.5%の人が60歳以降の就業を希望していた。しかし、22.2%が就業継続希望を企業に表明しただけで、69.7%がまだ思案中であることが示された。このことは、制度上の選定基準とは別に、雇用継続者を絞り込む実質的な選抜論理の存在を暗示している。その1つが「自己選別」である。

なぜ就業希望を表に出さないのか 「自己選別」の論理

もし切羽詰まった経済的事情を抱える人ならば、何はともあれ、まずは働き口にありつこうとするだろう。しかし普通に勤めてきた一般の高年齢者は、比較的ゆとりがある。その場合、単に「働く機会」ではなく、雇用継続後の「働き方」に関心が向けられるのは自然なことだ。

定年到達者とその職場への聞き取り調査によって、60歳以降の雇用継続・不継続が決定される仕組みを分析した、拙著『高齢者雇用のマネジメント』（日本経済新聞出版社、2008年）は、定年到達期の従業員たちに、図4のような意思決定プロセスが存在していることを示している。高齢従業員たちは、長期的雇用関係のなかで施されてきた人事管理を通じて、ある程度自分の人材価値を診断することができる。たとえば、従業員は全社を通じて行われる人事異

動によって、企業の持つ価値観や望まれる仕事のやり方、達成水準といった、その企業固有の評価尺度を認識していく。そのため、勤続年数が長くなり異動経験を重ねれば、この評価基準に照らして、会社全体のなかでの自分の人材価値や立ち位置を、他の社員と比較しながら自ら気づくようになる。また、キャリアの節目で行われるキャリアセミナーやカウンセリングは、習得してきた知識や能力の棚卸しをさせ、自身の人材価値を再確認させるとともに、就業を続けた場合の働き方についても何となく知らせる機会となる。

このように、定年を間近に控えた従業員たちは、業況や職場の雰囲気、就業条件を鑑みながら、自分が、企業が雇いたい人材像と一致しているか否かを自己診断する。企業が自分の雇用継続に消極的だと察知した場合には、たとえ就業意欲があろうとも、就業希望を出さない。企業側からの雇用要請がないなかで就業を続けた場合、希望通りの仕事や職場ではなく、縁辺的な仕事に従事させられる可能性は十分にある。比較的豊かな日本の高齢者にとって、納得のいかない働き方を60代になって受け入れる動機はほとんどない。また高齢従業員にとって、会社の業況が悪かったり、雇用継続の余裕がないことを知っている場合、これまでお世話になってきた組織に対す

る遠慮もあるだろう。

さらに、2006年に実施された、『団塊の世代』の就業と生活のビジョンに関する調査^{*}からは、自己選別を行う人の傾向がわかってきた。たとえば、職場の人間関係を重んじ、自分と職場とのつながりが強いと考えている人、また健康のために働きたい、できるだけ収入を得たいという個人的な理由が強い人は就業希望を持ちやすいが、実際に働くことは難しいと考え、就業希望は出さない。こうした理由が、企業側が求める人材像とは関係がないことを、本人も認識しているからであろう。また、担当分野に関する知識・技能を蓄積してこなかった人も、就業希望を出さない傾向がある。職業キャリアを着実に手堅く歩んできている人、またそうした志向性を持っている人が、最終的には企業側から雇用要請を受けやすく、本人も

そのことを認識しているのだ。

希望者全員雇用が制度化しても就業を足踏みする人は出てくる

法改正によって、65歳までの雇用が義務化されても、こうした自己診断は今後も順当に作動していくと思われる。今回の法改正によって高年齢従業員たちが抱く就業機会拡大への期待は、図4に点線で示されるように、高年齢者雇用の促進に作用はするが、その影響は比較的弱く、雇用継続者数が劇的に増加するような、直接的な強い効果を持つことはない。微妙な労働者心理ゆえに、自ら就業希望を取り下げる「自己選別」という人間行動は、今後も続くだろう。

本来であれば、高年齢層の就業意欲が高い日本では、就業条件を整え、希望者が手を挙げやすい環境を用意することで、これまで雇用継続に足踏みしていた人が就業

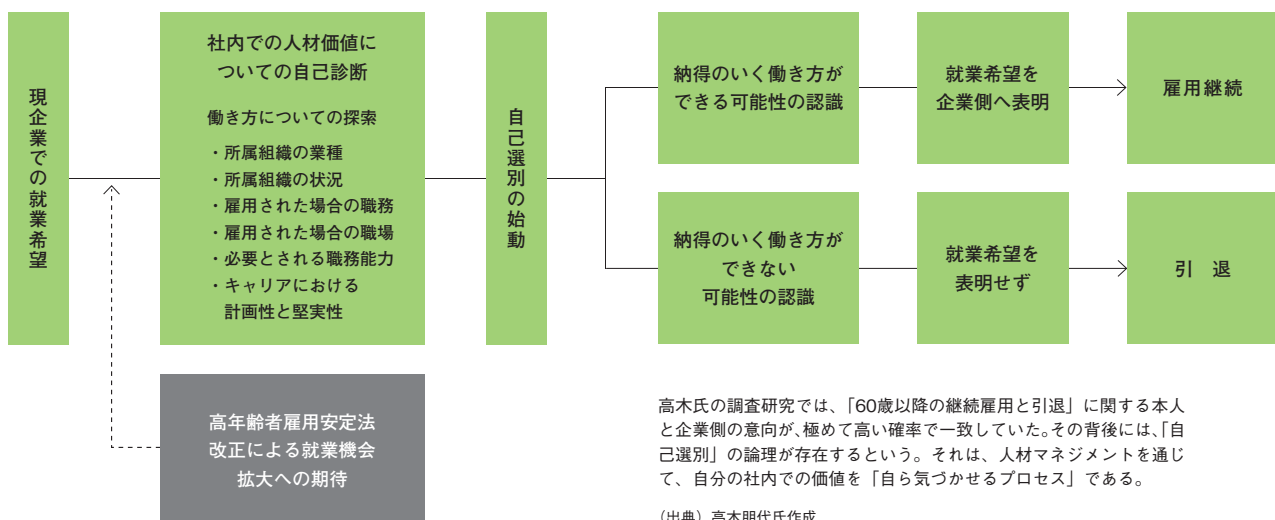
希望者に転じることはあるはずだ。

一方で、雇用継続後の就業条件が悪ければ、また就業希望を出しにくい職場環境であったならば、自己選別によって、従来通り雇用継続者数は絞られていくだろう。つまり、雇用規制が厳しい日本の職場では、定年退職制度は企業にとって、唯一摩擦を生ずることなく行える雇用調整手段であったが、今後は定年制に代わって、60歳以降の就業条件のあり方が1つの雇用調整方法となる可能性はある。

高年齢者雇用の拡大を考えた場合、自己選別の論理を意図的に仕組むことは、到底肯定されるべきことではない。しかし、企業にとって高年齢者雇用は、必要人材であるがゆえに組織内にとどめさせるという理由によってこそ、企業組織の論理として成り立つのであり、それが本来の企業の姿であることも、理解せねばならない。

^{*}労働政策研究・研修機構

！ 自己選別のプロセス (図4)



企業人としての経験を生かし ワークシェアリングで 無理せず働く

高齢社

最高年齢の登録社員は80歳で、スタッフも9割以上が60歳以上だ。みな、自分のペースで働く。創業者で現在は会長を務める上田研二氏(74歳、写真左奥)と有我氏は、毎日出社する。「会社に行かなければ」と思うと、目覚めがいいという。

高齢社は、登録社員を60歳以上に限定した人材派遣会社である。現在は520人が登録し、約50%が東京ガスおよびその関係会社の定年退職者だ。高齢者に「働く場」と「生きがい」を提供する。これが同社の目的だ。

「『定年後は、趣味に興じてゆっくりしたい』というのは、定年前の人の意見。仕事をしているから休日のゴルフが楽しいわけで、毎日行けるとなれば飽きるんです。気力・体力・知力が十分な高齢者は働いたほうがいい」と代表取締役社長・有我昌時氏は語る。

業務内容は、ガス機器の点検修理、ショールームの受付、運転補助など、50種類以上あり、現在約270人が仕事に就いている。「基本的には、現役の人の仕事の副次的な業務です。高齢者は、企業人としての経験が豊富なため、たいていの仕事は対応できます」(有我氏)

勤務形態は、1つの仕事を2人で担当するワークシェアリングを導入し、1人当たりの勤務を週2~3日にしている。土日出勤もあるが、「高齢者は毎日が休日だから」、割増手当はつかない。平均的な賃金は月8

万円から10万円ほどだ。「年金をもらっている人がほとんどなので、賃金に対するこだわりが少ないのです。なにより、体力や思考力などは経年劣化し、現役時代と同じような働き方は難しくなってくる。短時間で補助的な仕事で十分という人も多いのです」(有我氏)

派遣先企業からの評価は高く、「仕事の質が高い」「低コストですむ」と喜ばれている。また、多忙な中堅社員に代わって、若手社員に仕事を教えたり、相談に乗ったりすることで、感謝されることも多いという。同社では、こうした働き方を「高齢社モデル」と呼んでいる。

高齢者は働けば元気になる。理想は若手とのワークシェアリング

「今後、高齢者に求められるのは、現役世代に迷惑をかけない、ということ。そのためにも体が動く限り、無理をしない程度に働くことです。働けば元気になる。人との関わりや仕事の責任など、緊張感があれば、人は元気でいられるわけです。その結果、社会保障費の軽減にもつながります。また、高齢者は、定年後に稼いだ賃金は消費するので、経

済も活性化し税収も増加します」(有我氏)

しかし、有我氏は「65歳までの雇用義務化にはあまり賛成はできない」と言う。「現役の担当する仕事があるから、副次的に高齢者の仕事生まれるのです。65歳までの雇用が義務化されれば、企業は、若手の採用を絞らざるを得なくなる。そうすると、会社は活性化しないし、高齢者の仕事も増えない」(有我氏)。また、知識や経験が豊富な高齢者は、技術開発のような環境変化にも対応しやすい一方、体力的な問題があるため、若い人と一緒に仕事をするのが重要だという。「理想は、高齢者と若手人材のワークシェアリング。雇用を分け合って労働時間を短くするのではなく、高齢者と若手がそれぞれの持ち味を生かして仕事を分担することです」と有我氏は語る。



ありがしょうじ
有我昌時氏
代表取締役社長

Q

継続雇用の対象者基準の撤廃で企業経営に影響はありますか

A

人件費は徐々に増加します。給与制度の見直しが必要です

今回の法改正では、人件費の増大が、企業の大きな懸念の1つとなっている。継続雇用の対象者基準を撤廃する場合、企業の人件費にはどの程度の影響が生じるのだろうか。

賃金上昇は段階的で人件費への影響は1%未満

「現在は、公的給付を考慮して賃金を決定している企業が多く、それによって人件費が抑制できています。厚生労働省の調査でも、定年到達時の6割から7割と回答した企業数が最大でした。法改正後もこの賃金水準が主流になると思われます」と、みずほ総合研究所・首席主任研究員

の堀江奈保子氏は語る（図5参照）。

しかし、今後企業に雇用される高齢者は増えていくことが予想される。人件費もそれに伴って増えるのは必至だ。賃金を定年到達時の6割とし、今後の企業の賃金負担の増加額を試算したケースを右ページに示した。ケース1が、現在は継続雇用を希望していない人が、全員希望に転じる場合。ケース2は、年金支給開始年齢の引き上げにより改正がなくても継続雇用希望者が増加することを前提としたうえで、改正後は基準があることで就業を諦めていた人が希望に転じる場合だ。

なお、ケース2では、2008年厚

生労働省「高齢者雇用実態調査」を参考に2つの仮定をおいている。1つは、「年金支給開始年齢引き上げ」によって継続希望に転じる率を、継続雇用を希望しなかった理由に「定年後に働きたくない」を挙げた率（67.4%）としている。その選択を可能にしたのが年金であったと考えた。また、「継続雇用基準撤廃」により希望に転じる率は、22.4%としている。継続雇用を希望しなかった理由に、「継続雇用制度と自分の希望のミスマッチ」「ミスマッチ以外の要因（他社への就職や定年後に働く意思がない）」でもない「その他」を挙げた率であり、ここに「基準に自分が該当しないと考え、希望しなかった人」が含まれると考えた。

堀江氏は、「ケース2が現実的」と語る。この場合、すべての人の年金支給開始が65歳になる2025年でも、人件費の上昇幅は2001～2010年平均の1%にも満たない。

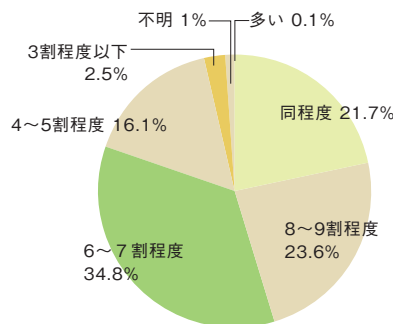
「とはいえ、定年後も働く従業員が増え、人件費が上昇していくのは確実です。企業には、高齢になっても生産性の高い人材を育てることが求められます。また、仕事内容や貢献度に関わりない一律の賃金では、高齢者のモチベーションもあがりません。年齢に関わりなく働きに応じた賃金カーブになるような賃金制度の見直しは必要です」（堀江氏）



堀江奈保子氏

みずほ総合研究所
政策調査部 首席主任研究員

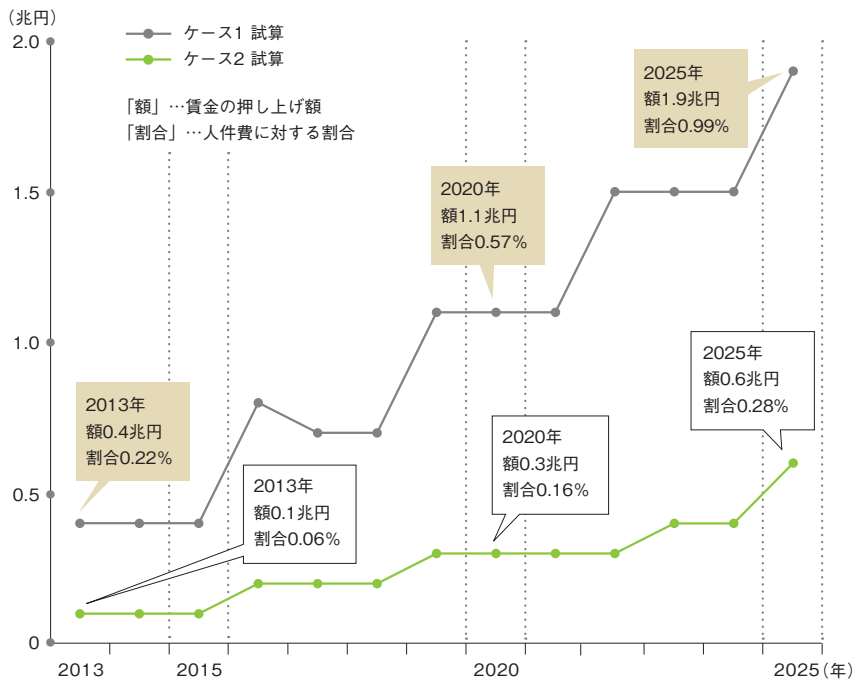
再雇用時の賃金は定年到達時の6～7割（図5）



定年到達時賃金の6割から7割がボリュームゾーンとなっている。

（出典）厚生労働省「平成20年 高齢者雇用実態調査」を基にみずほ総合研究所作成

希望者の増加に伴い賃金負担も徐々に増加 (図6)



賃金の押し上げ額は、各ケース「改正なしの場合」「改正後」それぞれに基づいて該当年齢者の賃金総額を算出し、両者の差分として計算。人件費の押し上げ幅は、法人企業統計ベースの人件費（2001～2010年）平均に対する割合として計算。

試算ケース1	継続雇用希望者の前提	うち継続雇用される人の割合	継続雇用者の賃金想定
改正なしの場合	継続雇用希望者：定年到達者の75.4%	97.7%（基準に該当しない者が2.3%）	定年到達時の6割
改正後	継続雇用希望者：定年到達者の75.4% 従来は非希望だった24.6%	100%（基準撤廃により全員雇用）	定年到達時の6割

試算ケース2	継続雇用希望者の前提	うち継続雇用される人の割合	継続雇用者の賃金想定
改正なしの場合	継続雇用希望者：定年到達者の75.4% 従来は非希望だった24.6%のうち、年金支給開始時期引き上げにより希望に転じる者：定年到達者の16.6%*1	97.7%（基準に該当しない者が2.3%）	定年到達時の6割
改正後	継続雇用希望者：定年到達者の75.4% 従来は非希望だった24.6%のうち、年金支給開始時期引き上げにより希望に転じる者：定年到達者の16.6% 従来は非希望だった24.6%のうち、基準撤廃により希望に転じる者：定年到達者の5.5%*2	100%（基準撤廃により全員雇用）	定年到達時の6割

*1 従来非希望だった24.6%×「年金支給開始時期の引き上げ」によって希望に転換したものの67.4%=定年到達者の16.6%
*2 従来非希望だった24.6%×「継続雇用基準撤廃」により希望に転換したものの22.4%=定年到達者の5.5%

(出典) みずほ総合研究所「みずほレポート 希望者全員の65歳までの雇用確保義務化による影響」(2012年)

人件費との兼ね合いで 自社にあったモデルを

今回の法改正にあたり、敬愛大学の高木朋代氏は、「現代社会の正義の装置である法が、公的年金の支給開始年齢を理由に、すべての人を60代後期まで働かせることを策略するものであってはならない」と語る。日本男性の現平均寿命は79歳であり、70歳まで働くということがその人の人生においてどのような意味を持つのかを、社会は考える必要があるというのだ。

働くことで元気になる、生活が豊かになる、社会とつながりを持つことができる、といった意味を持つ場合、高齢者の就労は奨励されるべきだろう。そして、このたびの法改正が「65歳を超えた雇用へのスタート」(JILPTの梅澤眞一氏)だとすれば、今後は会社のなかで働く高齢者が増えていく。自己選別という行為が残るとしても、増加が完全に抑制されることはない。それに伴い、企業の人件費も、段階的に膨らんでいく。

高齢者雇用に関わる人件費をコストにしないためには、住友電気工業のように、高齢者の持つ技能や知識を生かすという方法もある。また、高齢社のように、現役世代のサポートとして、短時間で無理なく働いてもらうのも一手であろう。どちらにしても、高齢者自身の希望を考慮しながら、人件費とのバランスのなかで、自社に合ったモデルをつくっていくことが重要であろう。