

2017年11月29日 全8頁

# 高齢者が働き続けられる雇用管理とは

## 65歳以降の雇用管理には、健康確保と評価・処遇制度の再構築が必要

政策調査部 研究員 菅原 佑香

### [要約]

- 少子高齢化に伴い、誰もが年齢に関わりなく、個々の意欲と能力に応じて働き続けられる「エイジレス社会」の実現が求められている。高年齢者の労働参加率を高めることは、労働力人口全体の底上げにつながる。それだけでなく、意欲のある高年齢者が能力を発揮すれば企業全体の活力が向上するだろう。
- 高年齢者雇用安定法により、65歳までの雇用確保措置を実施済みの企業割合はかなり高まった。しかし、就業を希望する65歳以降の高齢者が働き続けられるような人事・雇用管理制度はこれからの課題である。
- 65歳以降の雇用管理を考える上で重要な点は、①高年齢雇用者が能力を発揮できるようにするための健康確保、②高齢者世代だけではなく、若年世代や壮年世代も含めた評価・処遇制度を企業組織全体として再構築していくことである。個人の意欲や能力、仕事の成果に応じて従業員を評価し、それが賃金に反映されるような、超少子高齢化の時代にふさわしい人事・雇用管理システムが求められる。

## 1. はじめに

目下、官民が進めている働き方改革では、誰もが年齢に関わりなく、個々の意欲と能力に応じて、働き続けられる「エイジレス社会」の実現を目指している。政府の働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」（平成29年3月28日）によれば、「2020年度までを集中取組期間と位置づけ、助成措置を強化するとともに、新たに策定した継続雇用延長や定年延長の手法を紹介するマニュアルや好事例集を通じて、企業への働きかけ、相談・援助を行っていく」計画であるという。

総務省「人口推計」によれば、現在、日本の65歳以上人口は3,498万人（2017年6月1日現在）であり、総人口（1億2,677万人）に占める割合（高齢化率）は27.6%である。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」によれば、2065年の高齢化率は38.4%にまで上昇する（出生中位・死亡中位推計）。一方、現在、7,612万人で総人口に占める割合が60.0%の生産年齢人口（15～64歳人口）は2065年に4,529万人まで減少し、総人口に占める割合は51.4%まで低下すると推計されている。

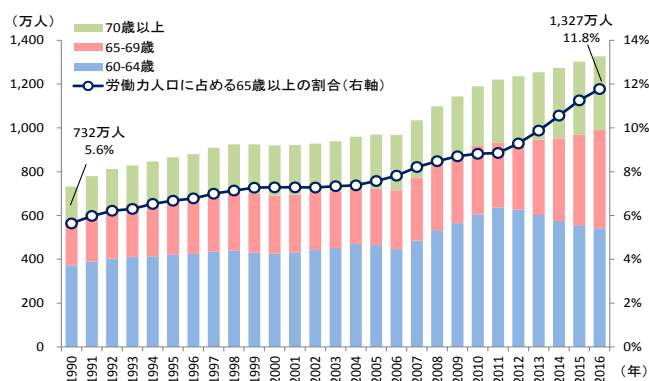
こうした急速な高齢化の加速はだいぶ前から見込まれていたものであり、2004年に改正された高年齢者雇用安定法は、65歳未満の定年を定めている事業主に対して、65歳までの雇用確保措置（①定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止のいずれかの措置）を導入することを義務付けた（2006年度施行）。継続雇用制度とは定年後の再雇用制度や定年時の勤務延長制度等のことであるが、2012年の法改正によって、2013年度以降は、定年時に、継続的に勤務することを希望する全ての社員を65歳まで雇用することが義務付けられている（ただし、労使協定により基準を定めている事業主であって、2013年4月1日以降、直ちに希望者全員の雇用確保措置を講じることが困難な場合は、2024年度末までの経過措置が認められている）。

高年齢者の労働参加率を高めることは労働力人口全体の底上げにつながる。それだけでなく、意欲のある高年齢者が能力を発揮すれば企業全体の活力が向上するだろう。超高齢化を背景に、企業における60歳代前半における雇用のあり方は、定年後の再雇用が拡大するなど、法律を原動力の一つとして現実が変わりつつある。また、政府の「働き方改革実行計画」は、さらに65歳を超えても意欲ある高齢者がエイジレスに働ける社会を目指している。60歳代前半の雇用にも様々な論点や課題があるが、本稿では65歳以上である高齢者の雇用実態について状況を整理し、高齢者が働き続けられる社会の構築のために、企業がどの様な観点で今後の雇用管理を行っていくべきなのかを検討したい。

## 2. 高齢者の就業と就業意欲の現状

総務省「労働力調査」（2016年）により60歳以上の労働力人口の推移を見ると、1990年には732万人であったが、2016年には1,327万人と1.8倍に増加している（図表1）。その中で、65歳以上が労働力人口全体に占める割合は、2016年は11.8%であり、1990年（5.6%）と比較して2.1倍である。高齢者人口が増加する中、年齢に関わりなく就業機会が提供される必要性は高まっている。

図表1 60歳以上労働力人口と労働力人口に占める65歳以上の割合

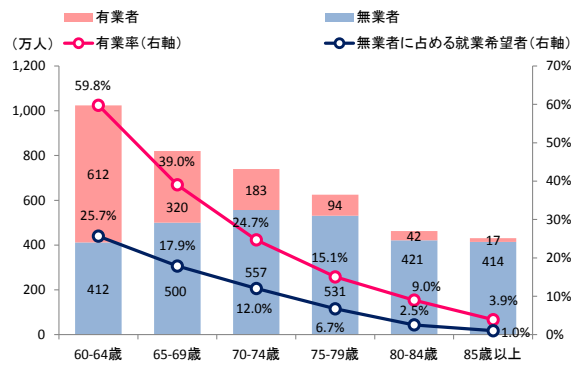


（出所）総務省統計局「労働力調査」より大和総研作成

また60歳以上について、年齢階級別の有業者と無業者の数、無業者に占める就業希望者の割合を見ると、60～64歳層における有業者数は612万人であり、有業率は59.8%であるが、65～

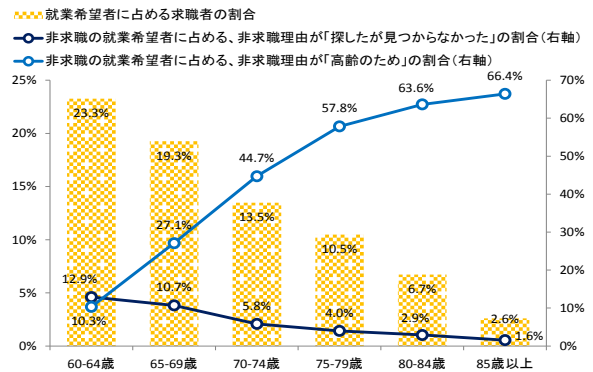
69 歳層では 39.0%となっている（図表 2）。しかし、65 歳以上になると無業者の割合が高くなる中においても、例えば 65～69 歳の無業者のうち 17.9%は就業を希望している。75 歳以上の後期高齢者になれば有業者や就業希望の無業者の割合はかなり低下するが、70～74 歳層でも 24.7%は有業であり、また無業者の 12.0%は就業を希望している。

**図表 2 年齢階級別の有業者と無業者、就業希望者の状況（2012 年）**



（出所）総務省統計局「平成 24 年就業構造基本調査」より大和総研作成

**図表 3 就業希望者に占める求職者の割合、非求職の理由が「探したが見つからなかった」と「高齢のため」の割合（2012 年）**

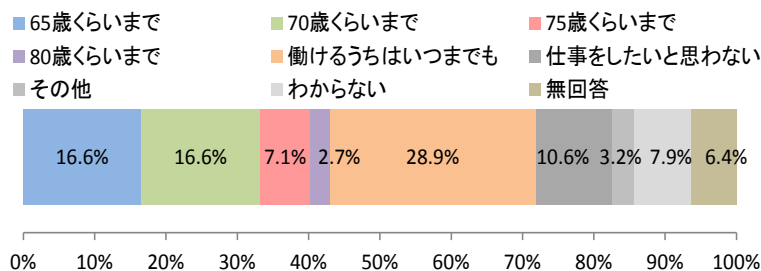


（注）「就業希望者」は、実際に仕事を探したり、準備しているかの違いにより、「求職者」と「非求職者」とに区分されている。

（出所）総務省統計局「平成 24 年就業構造基本調査」より大和総研作成

さらに、就業希望者に占める求職者の割合は、60～64 歳層で 23.3%、65～69 歳層で 19.3% であり、60 歳を超えても単に希望するだけではなく実際に就労意欲のある高齢層は決して少なくない（図表 3）。また、求職をしていない就業希望者のうち、非求職の理由が「探したが見つからなかった」と回答した割合は 65 歳以上では 1 割程度以下であり、雇用のミスマッチの問題は大きくないようにも見える。しかし、就業を希望する高齢者が非求職である圧倒的な理由は「高齢のため」であり、そうした人々が非求職の就業希望者に占める割合は 60～64 歳層では 10.3%であるが、65～69 歳層でその 2.6 倍、70～74 歳層で 4.3 倍にも増加する。高齢という理由だけで求職を断念するのではなく、働きたいという希望があるのであれば年齢に関係なく求職し、就業が可能となる社会の構築が求められるだろう。

**図表 4 60 歳以上の就労希望年齢（2014 年度）**



（注）「あなたは、何歳ごろまで収入を伴う仕事をしたいですか」との設問に対する回答を用いている。  
（出所）内閣府「平成 26 年度 高齢者の日常生活に関する意識調査結果（全体版）」より大和総研作成

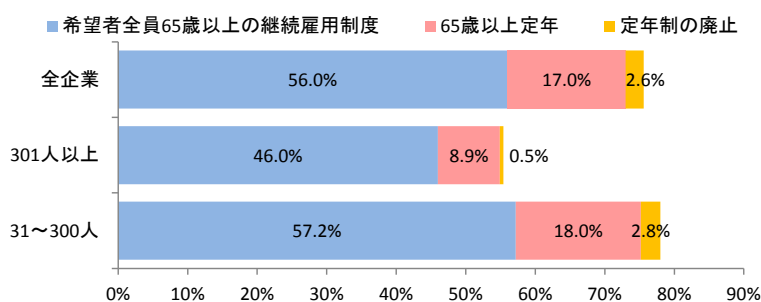
全国の60歳以上の男女を対象とした内閣府の調査を見ても、就労希望年齢を「65歳くらいまで」と回答した割合は16.6%と低い(図表4)。つまり、65歳で働くことを止めると考えている人は少数派であり、「70歳くらいまで」「75歳くらいまで」「80歳くらいまで」「働けるうちはいつまでも」を合計すれば55.3%と、5割以上を占めている。高齢者になっても、就労継続を希望する人々の意欲の高さを活かす仕組み作りが急がれる。

### 3. 企業における高齢者雇用の現状

エイジレスに就業できる社会を目指すという点で、まず、高年齢者雇用安定法で義務づけられた65歳までの雇用確保措置の実施済みの企業の割合を見ると、全企業(従業員31人以上)で99.7%に達している<sup>1</sup>。同法に違反すれば、指導や勧告、企業名の公表がなされる可能性があることもあり、各企業は法律に適切に対処してきたといえるだろう。

また、高年齢者雇用確保措置の導入の内訳を見ると、希望者全員が65歳以上まで働ける企業の状況は、図表5に示す通りとなっている。なお、全企業ベースで見ると、継続雇用制度や65歳以上定年、定年制の廃止の合計は75.6%となり、上記で示した99.7%との差があるが、それは2024年度末までは継続雇用制度の適用対象を希望者全員としなくてもよいという経過措置適用企業があるためである。また、同図表から明らかなように、中小企業(31~300人以上)の方が、大企業(301人以上)よりも導入割合は高い。

図表5 希望者全員が65歳以上まで働ける企業の状況(2017年)



(出所) 厚生労働省「平成29年『高年齢者の雇用状況』集計結果」より大和総研作成

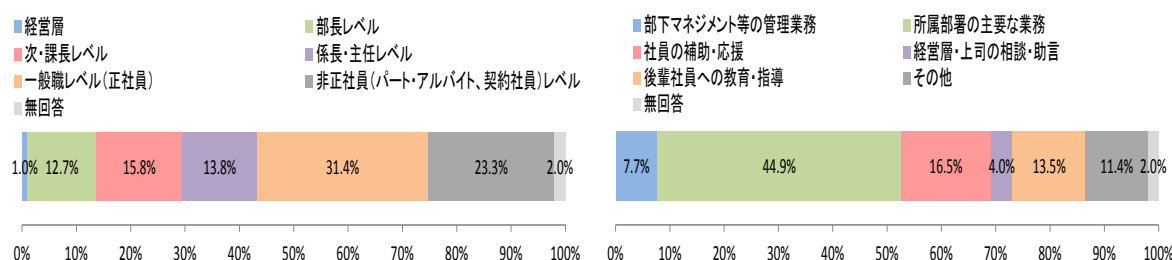
しかし、中小企業にしる大企業にしる、高年齢者の雇用確保措置は基本的には65歳までにターゲットを絞ったものであり、65歳以上への広がりはまだまだ不十分である。例えば、全企業平均で見ると、希望者全員が65歳以上まで働ける継続雇用制度を導入している企業割合は56.0%であるが、そのうち「希望者全員66~69歳」は企業全体の0.6%、「希望者全員70歳以上」は5.1%(ここには定年年齢が70歳以上の企業を含む)と極めて少ない。また、「65歳以上定年」17.0%の内訳を見ると、そのうち「66~69歳定年」は企業全体の0.7%、「70歳以上定

<sup>1</sup> 厚生労働省「平成29年『高年齢者の雇用状況』集計結果」を参照。この調査は2017年6月1日現在の状況が取りまとめられたものである。

年」は 1.1%であり、定年を引き上げたとしてもほとんどが 65 歳定年の状況である。つまり、企業は、高年齢者の雇用確保に取り組んできてはいるが、実際には、65 歳以上になっても働き続けられる制度の導入は進んでいないと考えられる。

65 歳以降の社員の能力に問題があるのかといえば、決してそんなことはないと思われる。企業に対してアンケート調査を行った独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構の資料によると、各社 65 歳以上の従業員のうち、3 年以上の勤務者で役員を除いた 1 名の担当業務レベルは、「非正社員レベル」ではなく「一般職レベル（正社員）」の割合が 31.4%で最も高く、担当業務内容としては、「社員の補助・応援」などではなく「所属部署の主要な業務」の割合が 44.9%で最も高い状況となっている（図表 6）。総務省「労働力調査」（2016 年）を見ると、65 歳以降の雇用形態が非正規雇用者である割合は 75.1%となっているが、実際に働き続けていることができる 65 歳以上の雇用者が担当している業務のレベルや内容は、いわゆる定型業務や補助業務が最も多いというわけではなく、それ以外の年齢層の正社員に引けを取らない業務をこなしている実態が示唆される。

図表 6 左図：65 歳以降社員の担当業務レベル、右図：65 歳以降社員の担当業務内容（2013 年）



(出所) 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2013) 「60 歳以降の人事管理と人材活用—2013 年アンケート調査結果から—」より大和総研作成

さらに、同機構の研究によれば、一定の想定を置いた「勤続 3 年以上の役員以外の 65 歳以上の社員」の職場への貢献としては、「的確な業務処理」や「中堅・ベテラン社員への知的刺激・気づき」「新人・若手社員への知的刺激・気づき」の順に多いという<sup>2</sup>。つまり、自社にしろ他社にしろ、それまでの職業キャリアで蓄積された知識や経験に基づき、そのノウハウを活かした業務を担うだけでなく、若手から中堅・ベテラン社員の育成という点でも 65 歳以上の雇用者の貢献が期待できるのではないだろうか。

高年齢者に関する雇用確保措置は、大多数の企業で導入されてきてはいるが、60 歳代前半の雇用の質の在り方に加えて、65 歳以降になっても希望に応じて、働き続けられるかという課題が存在している。もちろん、65 歳以降になれば、各個人のライフスタイルや就労への考え方、健康状況等によって、働く意欲は個々に違う。しかし、心身ともに健康で高い意欲を持っているならば、積極的に企業がそうした人材を活用していくことで、企業の活力を向上させることにつながっていくと考えられる。

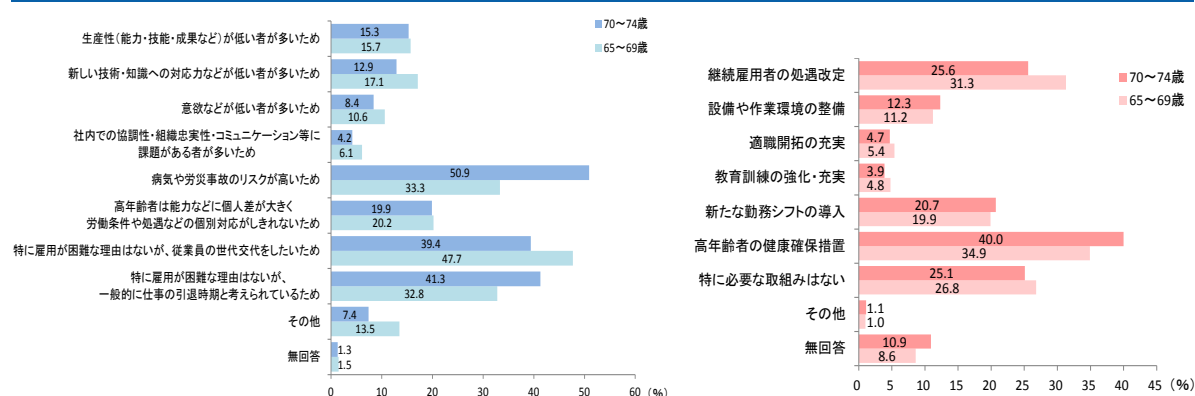
<sup>2</sup> [独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 \(2014\) 「高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題—70 歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書—」](#)

#### 4. 65歳以上になっても働き続けられる雇用管理制度の導入のためには

述べてきたように企業への貢献が期待される65歳以上の雇用であるが、65歳以降の高齢者が働き続けられる人事・雇用管理の仕組みを、具体的にはどの様に考えていったらよいのだろうか。企業が65歳以降の社員の雇用確保を不要と考える理由や、雇用確保に際して必要と思われる取組みに関する調査結果から、その点を考えてみたい。

まず、企業が65歳以上の雇用確保を不要と考える理由を見ると、65～69歳、70～74歳の両年齢区分において高い割合である回答は、「特に雇用が困難な理由はないが、従業員の世代交代をしたいため」や「特に雇用が困難な理由はないが、一般的に仕事の引退時期と考えられているため」である（図表7左図）。一方で、65歳以上の雇用者の生産性が低い、対応力が低い、意欲が低いといった理由で、雇用確保を不要と考える企業の割合は少ない。また、「病気や労災事故のリスクが高いため」との理由は、70～74歳層では50.9%と非常に高く、65～69歳層に比較して17.6%ポイントも高い。つまり、高齢雇用者の能力の問題ではなく、若手社員や中堅社員への世代交代といった企業にとっての組織構造的な課題や高齢雇用者の健康管理リスクの観点から、65歳以上の雇用確保にあまり積極的になれないことがうかがえる。

図表7 左図：65歳以上の雇用確保が不要と考える理由（複数回答）（2016年）  
右図：65歳以上の雇用確保に必要なと思われる取組み（複数回答）（2016年）



(出所) 労働政策研究・研修機構 (2016)「高齢者の雇用に関する調査 (企業調査)」調査シリーズ No. 156  
より大和総研作成

それと整合的に65歳以上の雇用確保に必要なと思われる取組みとして、特に高い割合の回答は、「高齢者の健康確保措置」となっている（図表7右図）。また、「継続雇用者の処遇改定」も高い割合となっており、既存の賃金体系のままでは65歳以上に雇用を拡大させることは難しいと企業は考えていることが示唆される。

従って、65歳以降の高齢者雇用確保において、企業が優先的に取り組むべき課題は、高齢雇用者の健康確保であるだろう。高齢・障害・求職者雇用支援機構の「65歳超雇用推進マニュアル 全体版」によれば、企業では、「法令に定められた定期健診はもちろんのこと、さらに、がん検診やインフルエンザ予防接種に対する支援、保健師による健康相談や指導、職場巡視により現場

の実態の把握など、健康管理面の支援の充実」が望まれるとされている<sup>3</sup>。健康経営は高齢者に限った話ではないが、意欲の高い高齢者がより能力を発揮できるようにするために、特に高齢者の特性を踏まえた社員の健康管理を支援する制度・取組みを実施していくことが、超高齢社会では必要である。

もう一つ重要な点としては、継続雇用制度等の対象者となる高齢者世代だけではなく、若年世代や壮年世代も含めた処遇制度を企業組織全体として再構築していくことである。賃金制度や雇用管理制度に関連して、興味深い調査結果がある。労働政策研究・研修機構が2016年に調査したものであるが、今後の高年齢者の賃金制度についての企業の考え方をみると、「そう思う」と「やや思う」との回答割合が高かったのは、「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（56.8%）」「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（51.7%）」であった<sup>4</sup>。さらに、「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」との意見に肯定的な企業の割合は34.4%であった。

つまり、高年齢者雇用が増加していく中であって、これまでのような60歳定年を前提とした企業の人事・雇用管理制度では立ち行かなくなることを企業は認識しているということだろう。高年齢の雇用者であっても、現役世代と同様の業務レベルをこなしているのであれば、その生産性に応じて他の世代と同様の評価・処遇を行っていく必要がある。このとき、「他の世代と同様の評価・処遇」とは、年功序列や定年までの終身雇用を前提とした従来のそれではなく、若年世代も含めて、個人の意欲や能力、仕事の成果に応じて従業員を評価し、賃金に反映されるような、超少子高齢化の時代にふさわしい人事・雇用管理システムである必要がある。

## 5. おわりに

高齢者の労働参加率を高めることは、労働力人口を増やすことにつながるだけでなく、意欲ある高齢者の知識や経験を積極的に企業に活かしていくことにより、組織全体の活力向上にも寄与するものである。

高齢・障害・求職者雇用支援機構の調査によれば、65歳以降高齢者の若手社員の成長機会への影響をみると、「拡大した」が5.2%、「どちらかといえば拡大した」が58.2%となっており、若手社員の成長機会が「拡大した」という回答が、全体の6割以上を占めている<sup>5</sup>。高齢社員がそれまで培ってきた知識や経験をもとに、若手社員の成長を促進するということは、企業成長にとって大きな貢献につながるだろう。さらには、高齢者の働き方が明るく活力ある未来であるということは、これから企業の中核を担っていくであろう若手・中堅社員の働く意欲や生産性を高める意味でも、重要な意義をもたらすものではないかと考えられる。

高齢化に伴い、健康で活発に働くことが出来る高齢者がますます増加すると予想される。65

<sup>3</sup> [高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル 全体版 ～高齢者の戦力化のすすめ～」](#)

<sup>4</sup> [労働政策研究・研修機構（2016）「高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）」調査シリーズNo.156](#)

<sup>5</sup> [独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）「60歳以降の人事管理と人材活用—2013年アンケート調査結果から—」](#)

歳までの高齢者継続雇用の確保は一応進んできているが、65歳以降の高齢者が、希望をすれば働き続けられるような人事・雇用管理制度の経済社会全体での構築はまさにこれからの課題である。各企業には、自社内の組織構造全体を改めて検証した上で、高齢者を含めてどのような賃金制度や評価のあり方、健康確保措置が必要なのかを検討し、超高齢社会にふさわしい制度を構築することが求められる。そして、それに成功した企業こそが超高齢社会において高い競争力を有することになるだろう。