

2018年10月30日 全7頁

# 継続雇用年齢の引き上げで必要な企業の対応

## 高齢者雇用に求められる処遇改善とニーズに応じた働き方の柔軟性

政策調査部 研究員 菅原 佑香

### [要約]

- 総人口が減少する中で高齢就業者が増加している。高齢化の進展や公的年金の支給開始年齢の引き上げに伴い、高齢就業者のさらなる拡大が見込まれる。政府は65歳以上への継続雇用年齢の引き上げを検討しているが、それが現実となった際、人手不足を補う労働力として高齢者を継続雇用するだけでは、単なる人件費の増大となりかねない。
- 2012年からの5年間で、高齢雇用者（65歳以上の雇用者）はすべての産業で増加している。人手不足が深刻な産業や若年層の人材確保が難しい産業において特に高齢雇用者の比率が高い傾向が見られる。また、高齢雇用者比率が高い産業では、高齢雇用者に占める非正規雇用比率が高く、非正規の高齢者雇用の増加がその比率の上昇に寄与している。
- 60歳以上の高年齢者は、働き方の柔軟性や所得を得る目的のもと、自発的に現状の非正規雇用を選択していることも多い。だが、高齢者雇用において企業に求められる対応は、意欲と能力のある高齢雇用者を働く時間や雇用契約の有無によらず、職務内容や成果に基づいて処遇を検討することである。また、高齢雇用者のニーズに応じて、働き方の柔軟性を高めることで、高齢者が自発的に非正規雇用を選択することを回避できるようになるだろう。

### 1. 人口減少の一方で増加する高齢就業者

日本の総人口が減少する一方で、総務省によると65歳以上の高齢者（以下、高齢者）は3,557万人（2018年9月15日時点）に達しており、総人口に占める割合は28.1%と過去最高になった<sup>1</sup>。また、総務省「労働力調査」によると、高齢者の就業者数は807万人（2017年）と10年前の約1.5倍に増加した。高齢化の進展や公的年金の支給開始年齢の引き上げに伴い、高齢就業者は今後ますます拡大することが見込まれている。

2018年10月22日に開催された「未来投資会議（第20回）」では、人生100年時代に向けて意欲ある高齢者の就労環境を整備する目的のもと、65歳以上への継続雇用年齢の引上げについ

<sup>1</sup> 総務省「統計からみた我が国の高齢者－「敬老の日」にちなんで－」

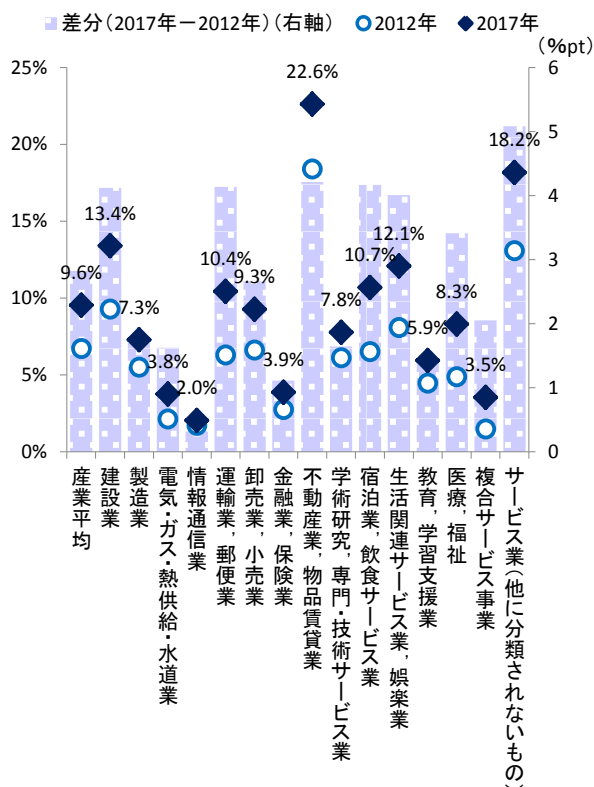
<https://www.stat.go.jp/data/topics/topil131.html>

て、70歳までの就業機会の確保を図り、高齢者の希望・特性に応じて、多様な選択肢を許容する方向で検討を進めることになった。現行の高年齢者雇用安定法において、企業に求められているのは65歳までの雇用確保措置であるが、高齢者の能力を活かしていかなければ、高齢者を雇用することが企業にとって人件費の負担になりかねない。企業の経営戦略や人事戦略は産業ごとに違いがあるため、高齢者雇用で取り組むべき課題も異なるとの指摘がなされており<sup>2</sup>、各業界が高年齢者の雇用推進に取り組むため、「産業別高齢者雇用推進ガイドライン」が独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構によって作成されている。本稿では産業によって異なる高齢雇用者の就業の現状を整理し、65歳以上への継続雇用年齢の引き上げに向けて、企業に求められる課題を検討する。

## 2. 産業別に見た高齢雇用者の現状

総務省「就業構造基本調査」によると、雇用者ベースで見れば、65歳以上の雇用者（以下、本稿では「高齢雇用者」という）は565万人（2017年）と雇用者全体の9.6%となっており、2012年からの5年間で約182万人増加した。具体的にどのような産業において高齢者雇用は増加しているのか。産業別に高齢雇用者比率を2012年と2017年で比較したところ、すべての産業において増加している（図表1）。

図表1 産業別、高齢雇用者比率（2012年、2017年）



（出所）総務省「就業構造基本調査」より大和総研作成

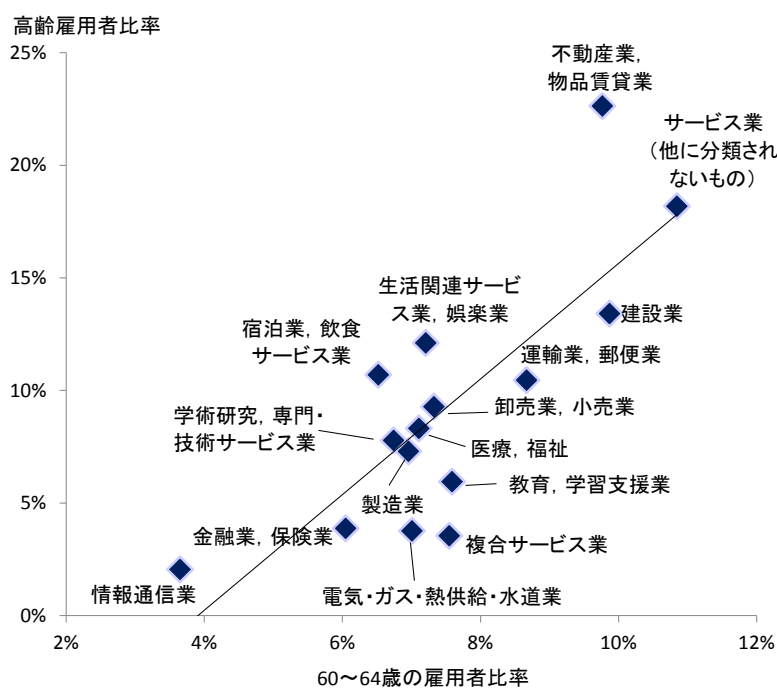
<sup>2</sup> 今野浩一郎・内田賢・大木栄一「座談会 シニアの活用への産業別アプローチ～課題『気づき』、『解決』するために～」独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

特に、建設業や運輸業、郵便業、不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）等の産業では、高齢者雇用比率が高いうえに増加幅も大きい。一方で、高齢雇用者比率が相対的に低くあまり増加していない産業は電気・ガス・熱供給・水道業や情報通信業、金融業、保険業、複合サービス事業である。

産業によって高齢者雇用に差が見られる背景を労働需要側である企業側から考えてみると、恒常的な人手不足の要因が大きい。日銀短観の雇用人員判断D.I.（「過剰」と回答した企業割合－「不足」と回答した企業割合）に見る企業の人手不足感が、相対的に大きい産業において高齢者雇用が拡大している。また大企業よりも中小企業での人手不足が深刻であることから、中小企業の割合が低い産業である電気・ガス・熱供給・水道業や情報通信業、金融業、保険業での高齢者雇用比率が低い傾向も見られる<sup>3</sup>。

高齢雇用者比率が高い産業では、高齢者となる直前である60～64歳の時点からの継続雇用が進んでいる。60～64歳の雇用者比率と高齢雇用者比率の関係を見ると、60～64歳の雇用者比率が高い産業ほど、高齢雇用者比率が高い（図表2）。不動産、物品賃貸業やサービス業（他に分類されないもの）、建設業等の高齢雇用者比率が高い産業では、60～64歳の雇用者比率も高い。これら産業には15～34歳の雇用者比率が低いという特徴もあり、若年層の人材確保が難しく、高齢者の継続雇用を進めることで労働需要を満たしているのかもしれない。

図表2 高齢雇用者比率と60～64歳の雇用者比率（2017年）



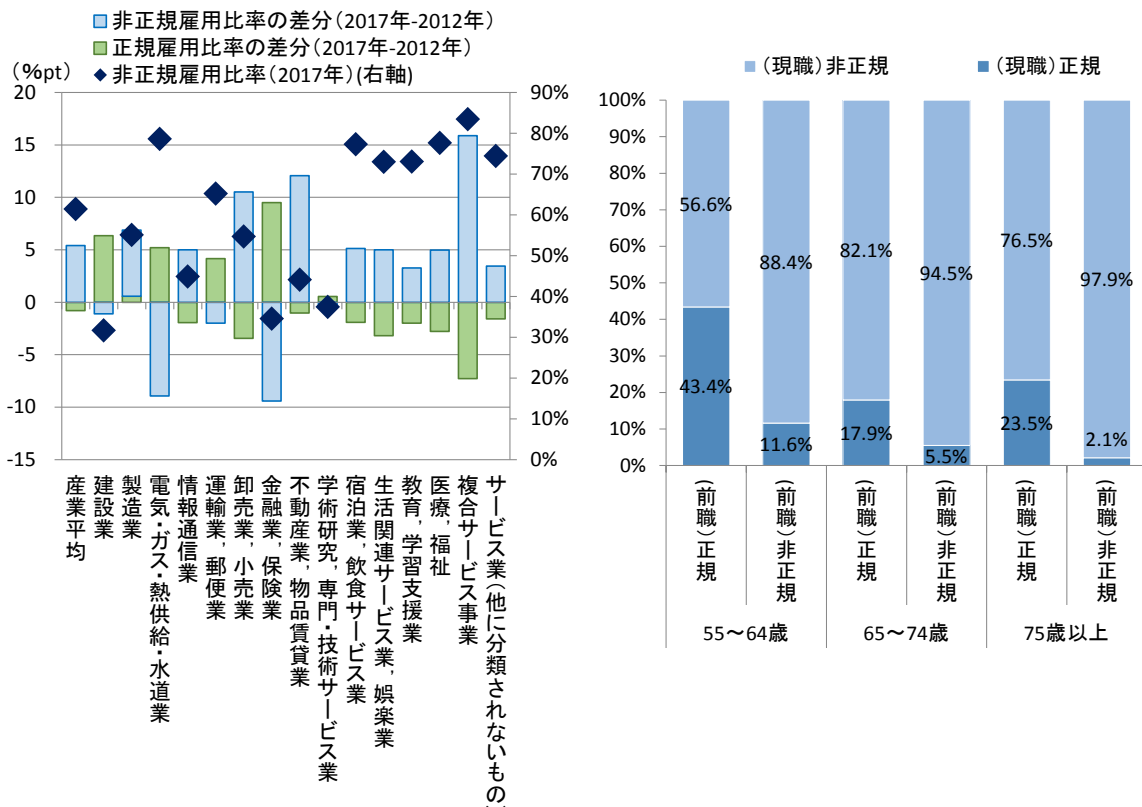
（出所）総務省「就業構造基本調査」より大和総研作成

<sup>3</sup> 中小企業庁（2017）2017年版「中小企業白書」（付属統計資料）より産業別規模別企業数を確認した。

### 3. 高齢雇用者に占める非正規雇用の拡大

では、高齢者雇用が拡大した産業においては、その活用がどのように進んでいるのか、雇用形態の視点から検討しよう。独立行政法人 労働政策研究・研修機構が2013年に行った調査によると、継続雇用制度がある企業に対する継続雇用者の雇用形態に関する問いで「自社の正社員以外（嘱託・契約社員・パート等）」として継続雇用しているケースが最も多いと回答する企業の割合が54.7%と最も高い<sup>4</sup>。また、2012年からの5年間で高齢雇用者の非正規雇用比率が上昇したかを確認すると、大多数の産業において非正規雇用比率は上昇しており、特に卸売業、小売業や不動産業、物品賃貸業、複合サービス業といった産業でその上昇幅が大きい（図表3左）。これらの産業における高齢雇用者比率の上昇は、非正規雇用を中心とした高齢雇用者の増加が寄与していると考えられる。

図表3 左：高齢雇用者に占める正規雇用比率と非正規雇用比率の変化（2012年、2017年）  
右：前職を辞めた雇用者の現職の雇用形態別転職就業者比率（2017年）



(注) 右図の転職就業者とは、平成24年10月以降に前職を辞めた前職及び現職が雇用者（役員を除く）のことである。また転職者とは、1年前の勤め先（企業）と現在の勤め先が異なる者のことを示す。

(出所) 総務省「就業構造基本調査」より大和総研作成

高齢雇用者の中には、定年後の再雇用を含む同一企業内での継続雇用だけでなく、グループ内の別の企業や全く別の企業に転職したというケースも少なくないだろう。そこで、年齢階級

<sup>4</sup> 労働政策研究・研修機構（2014）「改正高年齢者雇用安定法の施行に企業はどう対応したか—『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』結果—」

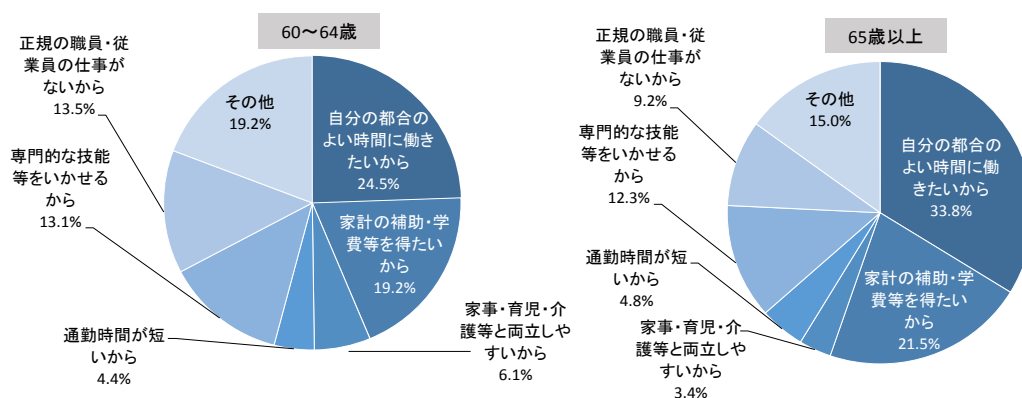
別に転職就業者の雇用形態を確認すると（図表3右）、55～64歳において正規から非正規へ転換した割合は56.6%であるのに対し、高齢雇用者である65歳以上ではそれが8割前後にまで高まっている。つまり、65歳以上になると他企業への転職であっても、非正規雇用の形態で従事する者が大多数である。

ただし、建設業や運輸業、郵便業の高齢雇用者については、非正規雇用比率がわずかではあるが低下し、正規雇用比率の上昇が見られる。独立行政法人 労働政策研究・研修機構が2015年に調査した結果によると、60代前半の継続雇用者の仕事内容が定年前後で変化したかどうかの問いに対する回答で「定年前（60歳頃）とまったく同じ仕事」という企業の割合は、運輸業が58.4%、建設業が51.7%であり、他産業に比べて高い<sup>5</sup>。これらの産業では人材確保が深刻な課題であり、正規雇用として継続雇用を進める等、定年前と同様に基幹的業務を担う労働力として高齢雇用者を活用している可能性がある。

#### 4. 働き手の視点から考えた高齢雇用者

高齢雇用者の状況が産業別に異なる背景には、労働需要側だけではなく労働供給側である働き手側の事情も当然にある。総務省「労働力調査」から60～64歳や65歳以上の高齢者が非正規雇用に従事する理由を見ると、「正規の職員・従業員の仕事がないから（9.2%）」の割合は比較的的低く、「自分の都合のよい時間に働きたいから（33.8%）」や「家計の補助・学費等を得たいから（21.5%）」の割合が高い。つまり、労働を提供する側は働き方の柔軟性を求めたり、所得を得る目的が多様だったりするということである（図表4）。

図表4 60～64歳と65歳以上の雇用者が非正規雇用を選択する理由（2017年）



（出所）総務省「労働力調査」より大和総研作成

従って、高齢者にとっては正規雇用が望ましい選択とは限らないだろう。高齢者になると、働く意欲や能力が高いとしても体力的にフルタイムでの就労が難しい場合もあるなど、希望す

<sup>5</sup> 独立行政法人 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

る働き方の個人差が大きくなるため<sup>6</sup>、高齢雇用者は働き方の柔軟性を求めて自発的に非正規雇用を選択しているケースも多いだろう。

## 5. 企業と働き手にとって望ましい高齢者雇用のあり方

前掲図表 3 に示したように、高齢者における非正規雇用の増加が高齢雇用者比率に与える影響は産業によって異なる。安価な労働力として高齢者を雇用する企業もあれば、逆に人材を効率的に活用する目的のもとに正規雇用として高齢者を継続雇用ないし再雇用する企業もあるだろう。企業の対応は分かれているのが現状だ。高齢者が保持する能力の高さを企業が認識しているとしても<sup>7</sup>、安価な労働力という位置づけで高齢者を雇用する企業は、高齢雇用者の能力を生かしきれていない可能性があり、企業にとっても高齢雇用者側にとっても人的資本の損失につながりかねない。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（2014）によれば、2013 年 4 月に施行された改正高年齢者雇用安定法への対応に伴う社内組織及び人事・処遇制度等の変更による影響（今後どのような影響が出るかも含めて）に関する企業の回答を確認すると、「総額人件費の増大」が 26.9% で最も多かった。

つまり、政府が検討を開始した 65 歳以上への継続雇用年齢の引き上げが現実となった場合、法の求めに応じてあくまでも義務的に対応したり、一時的な人員の過不足を安価な労働力として高齢者で補ったりするということになれば、企業にとっては単純な人件費の増大になってしまいかねない。65 歳以上の雇用を一般化させていくには、人件費の増大に対応した生産性の向上が必要であり、そのためには高齢雇用者の能力を活かす発想と工夫が必要となる。

もちろん、産業によって高齢者雇用の実態は異なることから、高齢者雇用に対して求められる取り組みは様々である。例えば、高齢者雇用比率が高く、かつ高齢者の正規雇用比率が上昇した建設業界に関して言えば、国土交通省の中央建設業審議会や社会資本整備審議会において技能者の処遇改善として適正な賃金水準の確保が重要な課題だと議論されている<sup>8</sup>。中央建設業審議会・社会資本整備審議会産業分科会建設部会基本問題小委員会「中間とりまとめ」（2016 年 6 月 22 日）においては、中長期的な技能労働者の確保・育成を図るため、働く担い手に応じた細かな施策の検討が盛り込まれ、その担い手には高齢者も含まれ「講師養成プログラムの実施等により教育訓練を通じた個社・業界内における指導者としてのポジションづけや、シームレスなキャリアパスの構築などを図ることで、高齢者の活躍の場の充実を図る」等とされている。

<sup>6</sup> 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）」の全国の 60 歳以上の男女を対象とした就労希望年齢に関する調査結果によると、「65 歳くらいまで」と回答した割合は 16.6% と低く、「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」といった回答を合計すると 5 割以上を占める。

<sup>7</sup> 神田慶司・佐川あぐり・菅原佑香（2018）『人生 100 年時代』の高年齢者雇用と企業年金『大和総研調査季報』2018 年夏季号（Vol. 31）

[https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20180723\\_030009.html](https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20180723_030009.html)

<sup>8</sup> 中央建設業審議会・社会資本整備審議会産業分科会建設部会基本問題小委員会「中間とりまとめ～『2017+10』の施策を実現し、担い手確保の取組を強化する～」（平成 30 年 6 月 22 日）

建設業就業者は、「55歳以上が約34%、29歳以下が約11%と高齢化が進行し、次世代への技術承継が大きな課題」だと指摘されていることから<sup>9</sup>、高齢者のこれまでの経験を活かして後進の育成を図ることで、生産性の向上を図る目的もあるのだろう。こうした業界全体の取り組みが、個々の企業の高齢者雇用を大きく後押しすることにもつながるだろう。

一般に、高齢者雇用においてまず企業が対応すべきは、フルタイムの就労が難しい高齢雇用者であっても、意欲と能力があれば、労働時間が短いことや雇用契約期間の定めがあるという理由だけで評価や処遇を決める雇用管理のあり方を改めることである。現在、60歳代前半層の社員の基本給の決め方としては、60歳時点の基本給や職能資格、職位に基づくことが多いが<sup>10</sup>、それだけではなく、定年後に雇用継続された高齢雇用者の職務内容や成果に基づいて処遇する評価体系を検討することが必要である。

また、現状は正規雇用への転換割合は低いが、能力の高い高齢雇用者については非正規雇用から正規雇用への転換を進めていくなど、企業の基幹的業務に従事させる処遇の改善が求められる。さらに、高齢雇用者の働き方のニーズに応じて、正規雇用であっても短時間労働等の選択ができるような働き方の柔軟性を高めていくことで、高齢者が自発的に非正規雇用を選択することを回避できるようにもなるだろう。働き方の柔軟性を進めていくことは、高齢者に限らず若者や女性など非正規雇用者の処遇改善にも寄与することが期待される。

<sup>9</sup> 首相官邸 建設業の働き方改革に関する関係省庁連絡会議（第1回）資料3国土交通省 「建設業における働き方改革について」（2017年6月29日）

<sup>10</sup> 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018）「継続雇用制度の現状と制度進化－『60歳以降の社員に関する人事管理に関するアンケート調査』結果より－」