

【資料2】

60歳代前半への雇用延長・定 年延長と人材活用の課題



佐藤博樹
東京大学大学院情報学環
2013年3月

定年と人事管理



定年制の2つの機能

- 定年制

従業員が一定年齢に到達したときに自動的にかつ無差別に雇用関係を終了させる制度＝年齢による解雇

- 定年制の2つの機能

企業：定年年齢」による雇用関係の終了

従業員：定年年齢までの雇用機会の確保



定年と定年延長①

- 戦後、長期にわたり50歳や55歳に設定
- 平均寿命の伸長の結果、定年年齢と職業生活からの引退年齢の乖離が拡大
- 1970年代後半から定年延長に対する社会的な要請が強まる
- 55歳定年が主流であった大企業では、80年代に定年年齢の延長が加速し、60歳定年が普及



定年と定年延長②

- 定年制

単独の人事制度としてでなく、採用管理、昇進昇格管理、処遇管理など他の人事処遇制度と相互補完的な関係にある

→定年制の変更は他の人事制度の変更を要する

55歳定年の60歳定年への引き上げは他の人事制度の改革を必要とした

55歳定年と60歳定年ではその機能が大きく変化

55歳定年＝キャリアや処遇のピーク時期

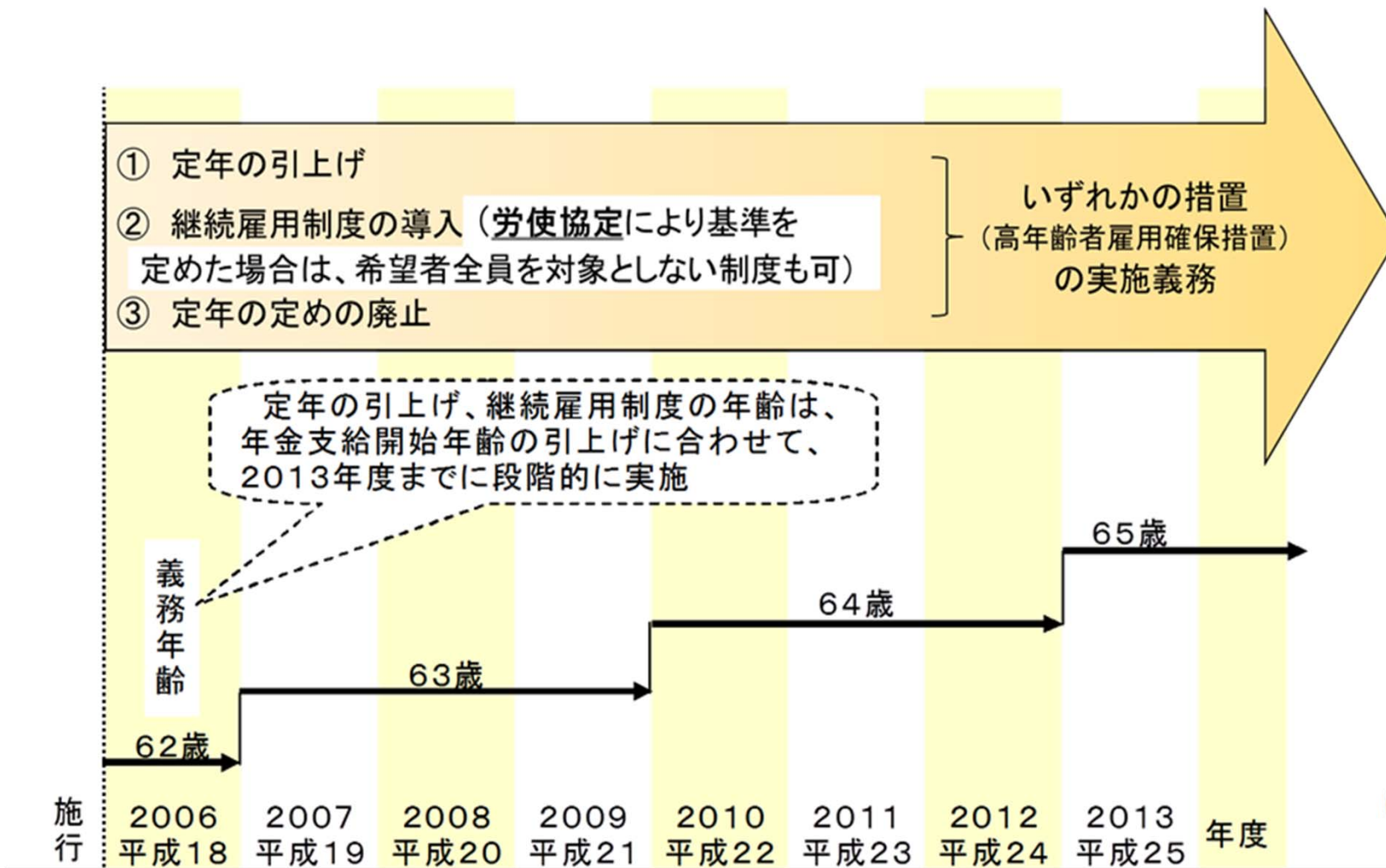
60歳定年＝定年前にキャリアや処遇のピーク時期
(賃金カーブの見直し、役職定年、出向など)



高齢者雇用にかかわる 従来のルール



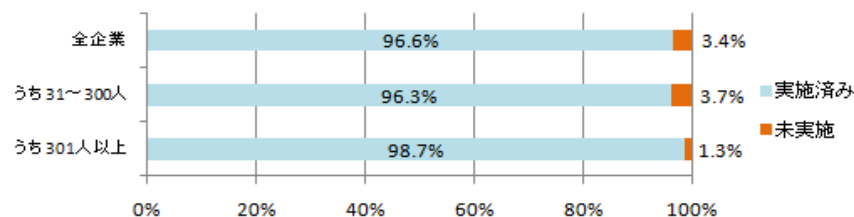
高年齢者雇用確保措置義務年齢の段階的引上げ



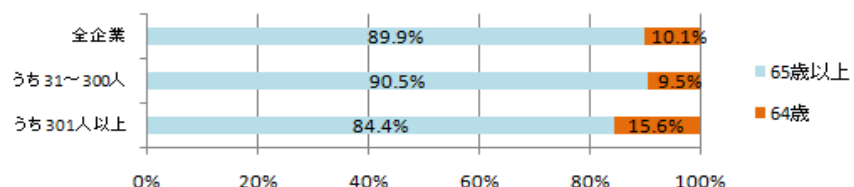
高年齢者雇用安定法に基づく企業の取組状況

平成22年6月1日現在

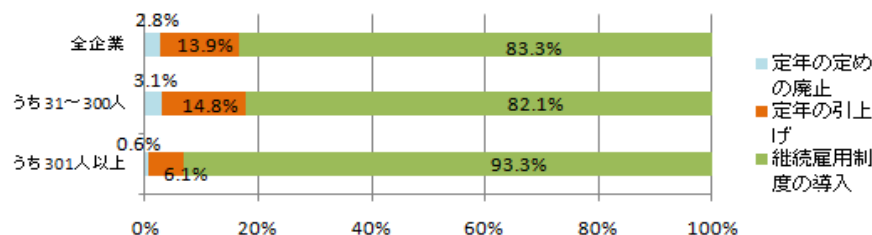
- 1 高年齢者雇用安定法に沿った高年齢者雇用確保措置を実施済みの企業は138,142社中133,413社、96.6%である。



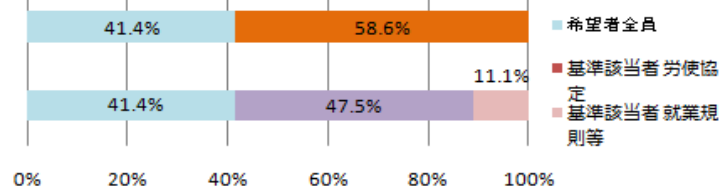
- 2 上記実施済み企業のうち、上限年齢は64歳が10.1%、高年齢者雇用安定法の義務化スケジュールを前倒し、65歳以上を上限年齢とした企業(定年の定めのない企業を含む。)は、89.9%である。



- 3 上記実施済み企業のうち、定年の定めのある廃止や定年年齢の引上げの措置を講じたところは少なく、83.3%が継続雇用制度を導入



- 4 上記継続雇用制度を導入した企業のうち、希望者全員を対象とする制度を導入したところは41.4%、制度の対象となる高齢者に係る基準を定めたところは58.6%である。



※ 高年齢者雇用安定法第52条第1項により、事業主は、6月1日現在の定年及び継続雇用制度の状況等を厚生労働大臣に報告することとされており、当該報告を提出した31人以上規模企業138,142社について、高年齢者雇用確保措置の実施状況等を集計

企業のこれまでの対応(とりわけ大企業)

- 60歳定年を維持し、つまり定年延長でなく、選択型継続雇用制度で65歳までの雇用機会の確保
- 選択型継続雇用制度下でも継続雇用希望者の中で継続雇用されなかった者は少ない
- 60歳定年前に退職する者も少なくない(含む、出向、再就職あつせん)
- 選択型継続雇用制度
勤務延長制度よりも再雇用制度が多い

継続雇用では短時間勤務(短日数+短時間)も導入

勤務延長制度に比べ再雇用制度は処遇水準の低下幅が大きい

定年到達後の賃金管理とその課題

- 賃金(定年前より引き下げ、60歳時点の6割程度以下など) + 在職老齢年金 + 高年齢雇用継続給付(雇用保険による、60歳時比べて25%以上賃金が下がった場合で65歳まで)の組み合わせ
→ 週20時間以上30時間未満の短時間勤務 = 年金の支給停止がなく、高齢者雇用継続給付が支給
- 人事管理上の課題
仕事の開発(とりわけ管理職)
仕事意欲の維持向上など
- 今後の課題
2013年から比例報酬部分の支給開始年齢の引き上げ
短時間勤務者への年金の適用拡大



55歳以上の退職者の状況：定年有企業

(厚生労働省「平成20年高齢者雇用実態調査」)

(単位：%)

区分	定年制がある事業所で55歳以上で退職した労働者	(1) 定年前退職者				(2) 定年退職者		(2)のうち再就職をあっせんした者		(3) 勤務延長又は再雇用後に退職した者	(4) 雇用契約期間満了による退職者	(5) (1)～(4)以外の者
		(1)のうち移籍出向者	(1)のうち事業主都合による退職者	(1)のうち再就職をあっせんした者	(2)のうち再就職をあっせんした者	(2)のうち再就職をあっせんした者	(2)のうち再就職をあっせんした者	(2)のうち再就職をあっせんした者	(2)のうち再就職をあっせんした者	(2)のうち再就職をあっせんした者	(2)のうち再就職をあっせんした者	
総数	100.0	30.7	2.2	4.6	0.9	21.0	(100.0)	1.5	(7.3)	14.7	17.3	16.3
業												
業	100.0	43.0	-	9.1	-	17.8	(100.0)	0.7	(4.3)	16.6	11.7	10.8
建設業	100.0	30.0	0.4	10.1	1.0	19.5	(100.0)	0.2	(1.2)	21.3	23.0	6.3
製造業	100.0	28.0	3.4	4.8	0.8	34.7	(100.0)	2.6	(7.4)	16.2	9.6	11.5
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	46.2	29.9	1.2	0.4	24.4	(100.0)	1.9	(7.9)	13.0	9.2	7.1
情報通信業	100.0	29.5	8.9	2.7	2.1	33.6	(100.0)	3.6	(10.6)	13.1	15.1	8.7
運輸業	100.0	30.4	0.9	2.8	1.0	18.9	(100.0)	2.0	(10.8)	15.2	13.6	21.9
卸売・小売業	100.0	30.7	2.2	3.9	0.4	23.0	(100.0)	0.5	(2.1)	11.8	20.7	13.8
金融・保険業	100.0	35.1	4.2	2.9	1.3	22.9	(100.0)	5.1	(22.4)	9.1	19.4	13.6
不動産業	100.0	26.1	0.5	1.5	0.1	17.9	(100.0)	4.3	(24.2)	19.9	21.0	15.2
飲食店、宿泊業	100.0	38.2	8.4	0.7	0.6	15.9	(100.0)	0.1	(0.6)	18.3	4.8	22.8
医療、福祉	100.0	32.2	0.0	2.0	0.8	16.1	(100.0)	0.3	(1.6)	19.1	8.0	24.6
教育、学習支援業	100.0	30.1	2.1	2.4	1.6	28.4	(100.0)	0.8	(2.9)	11.9	24.1	5.5
複合サービス事業	100.0	55.8	0.4	3.2	1.5	20.4	(100.0)	2.4	(11.9)	2.9	11.6	9.4
サービス業 (他に分類されないもの)	100.0	28.5	1.0	6.5	1.1	10.6	(100.0)	1.6	(15.4)	12.7	25.0	23.1
事業所規模												
1,000人以上	100.0	30.8	6.9	4.6	2.5	41.6	(100.0)	1.5	(3.6)	9.6	11.8	6.2
300～999人	100.0	28.5	4.7	2.7	1.0	27.9	(100.0)	3.0	(10.7)	10.3	11.9	21.5
100～299人	100.0	32.9	2.5	3.6	2.1	21.1	(100.0)	1.4	(6.9)	14.6	13.3	18.1
30～99人	100.0	28.8	1.5	5.3	0.7	20.0	(100.0)	1.4	(7.0)	18.6	16.1	16.5
5～29人	100.0	31.5	1.3	5.2	0.1	16.9	(100.0)	1.2	(7.1)	13.9	22.8	14.8

注：1) ()内は、定年制がある事業所の定年退職者を100.0とした割合。

2) 「再就職をあっせんした者」には移籍出向者は含まれない。

3) 「雇用契約期間満了」には、勤務延長者や再雇用者は含まれない。

定年到達者の就業状況

(厚生労働省「平成20年高年齢者雇用実態調査」)

(単位：%)

区 分	60歳以上計				60～64歳			
	定年 到達者	継続雇用 労働者	うち勤務 延長者	うち再雇用者	定年 到達者	継続雇用 労働者	うち勤務 延長者	うち再雇用者
総 数	100.0	75.6	19.6	56.0	100.0	75.0	17.4	57.6
前回〔平成16年〕	[100.0]	…	[26.4]	[41.8]	[100.0]	…	[24.5]	[42.9]
産 業								
鉱 業	100.0	87.4	19.2	68.2	100.0	86.3	12.5	73.8
建 設 業	100.0	79.5	25.1	54.4	100.0	79.6	18.7	60.9
製 造 業	100.0	71.1	15.7	55.4	100.0	70.4	14.5	55.9
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	53.1	2.2	50.8	100.0	53.1	2.2	50.8
情 報 通 信 業	100.0	67.1	3.2	63.9	100.0	66.7	3.3	63.4
運 輸 業	100.0	79.6	21.2	58.5	100.0	78.3	17.8	60.4
卸 売 ・ 小 売 業	100.0	79.2	24.6	54.6	100.0	78.8	24.9	53.9
金 融 ・ 保 険 業	100.0	65.7	9.1	56.6	100.0	65.4	8.8	56.6
不 動 産 業	100.0	85.3	29.5	55.7	100.0	79.1	15.1	64.0
飲 食 店 ， 宿 泊 業	100.0	77.0	38.6	38.4	100.0	72.3	26.4	46.0
医 療 ， 福 祉 業	100.0	72.5	18.7	53.8	100.0	72.0	17.2	54.8
教 育 ， 学 習 支 援 業	100.0	65.9	24.1	41.8	100.0	72.6	25.4	47.3
複 合 サ ー ビ ス 事 業	100.0	46.1	2.6	43.5	100.0	45.8	2.4	43.4
サ ー ビ ス 業 (他に分類されないもの)	100.0	79.5	12.9	66.6	100.0	80.0	10.2	69.7
事業所規模								
1,000 人 以 上	100.0	53.5	1.9	51.6	100.0	53.9	1.3	52.6
300 ～ 999 人	100.0	59.7	5.3	54.4	100.0	61.3	4.5	56.7
100 ～ 299 人	100.0	71.5	13.4	58.2	100.0	71.3	11.2	60.1
30 ～ 99 人	100.0	78.4	16.2	62.1	100.0	77.8	14.6	63.2
5 ～ 29 人	100.0	82.1	30.7	51.5	100.0	81.2	28.1	53.1

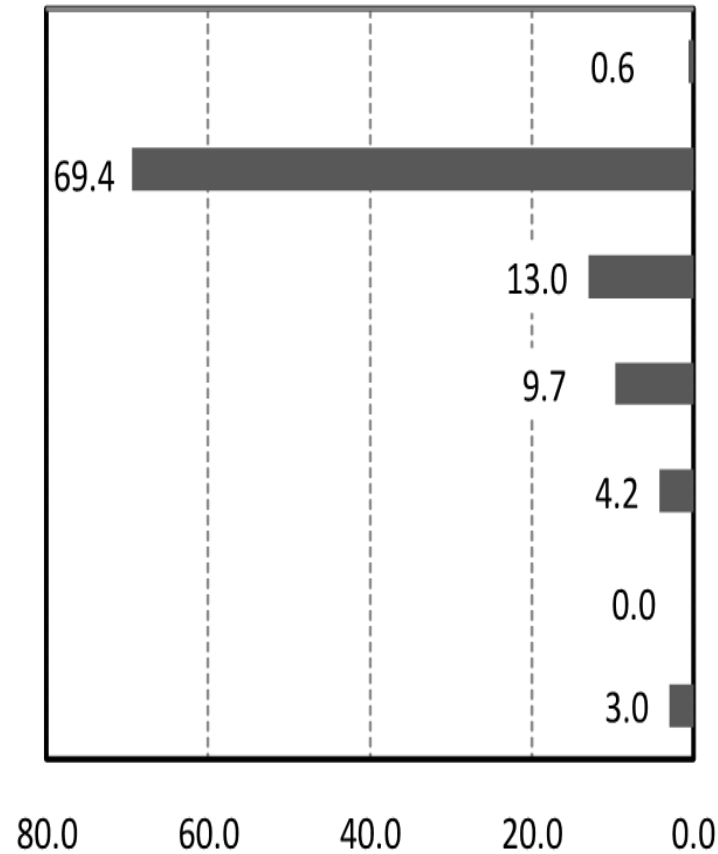
注： [] 内は、前回調査（平成16年）の数値。

継続雇用者の賃金

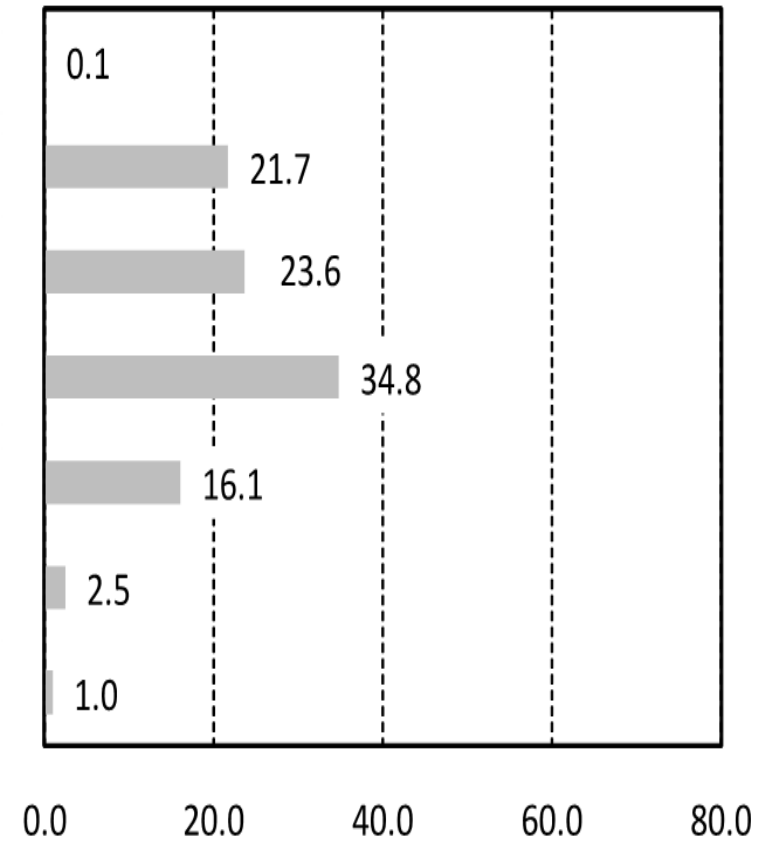
(厚生労働省「平成20年高齢者雇用実態調査」)

(単位：%)

(勤務延長者がいる事業所=100.0)



(再雇用者がいる事業所=100.0)

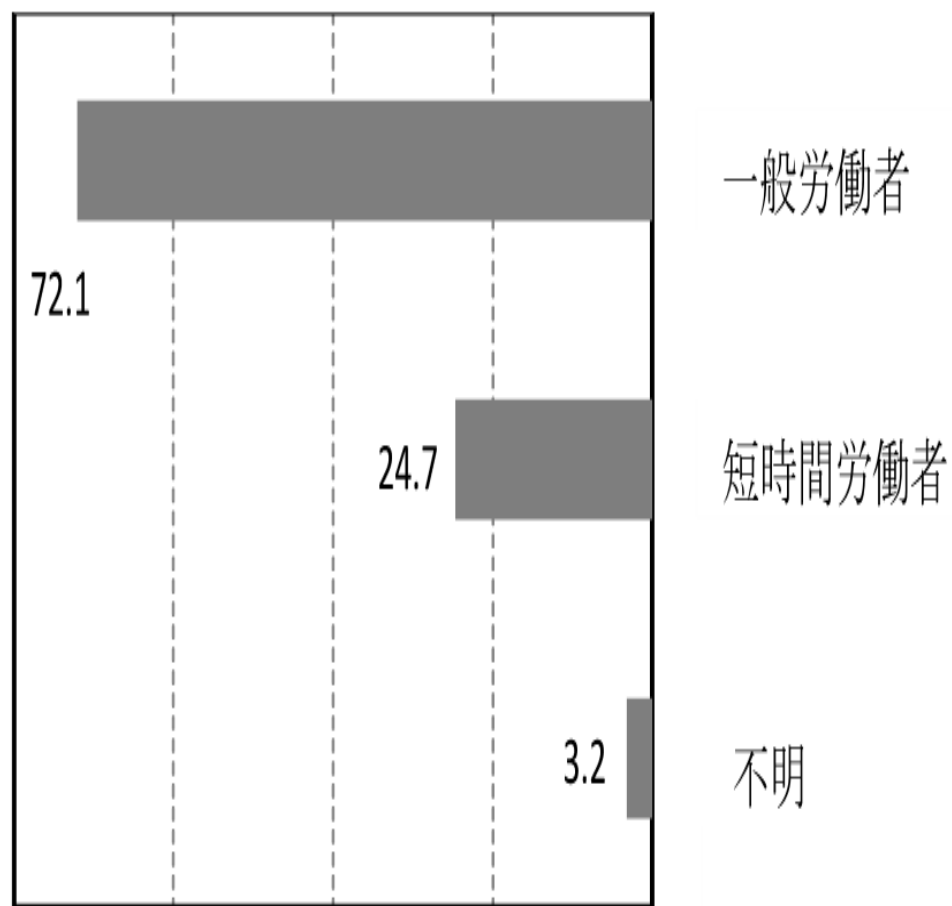


継続雇用者の就業形態(事業所割合)

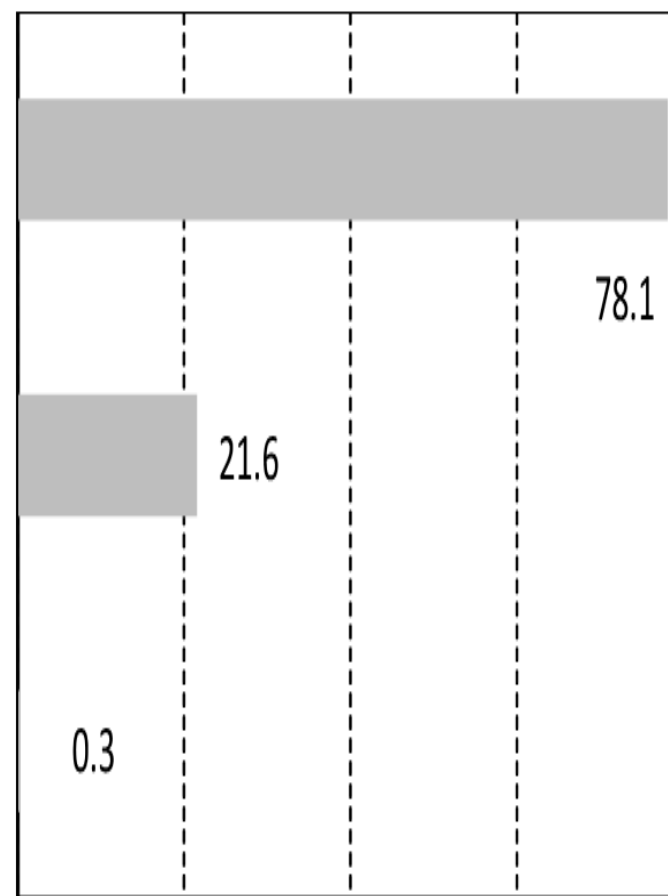
(厚生労働省「平成20年高年齢者雇用実態調査」)

(単位：%)

(勤務延長者がいる事業所=100.0)



(再雇用者がいる事業所=100.0)

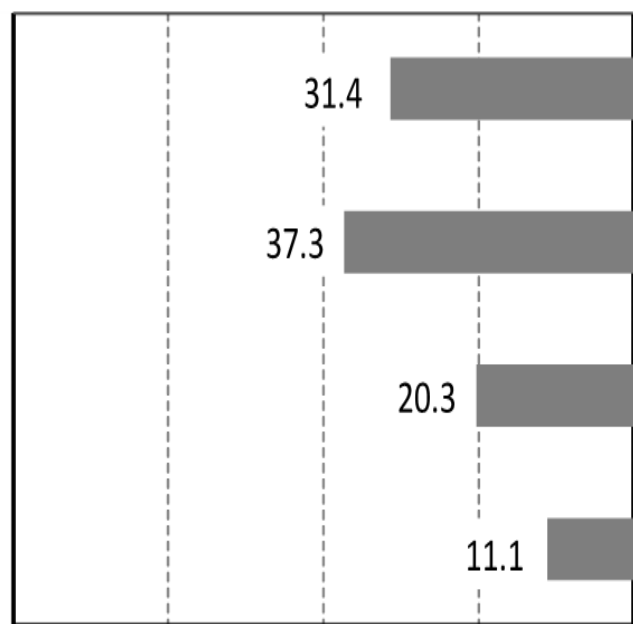


継続雇用した短時間勤務者の勤務形態

(厚生労働省「平成20年高年齢者雇用実態調査」)

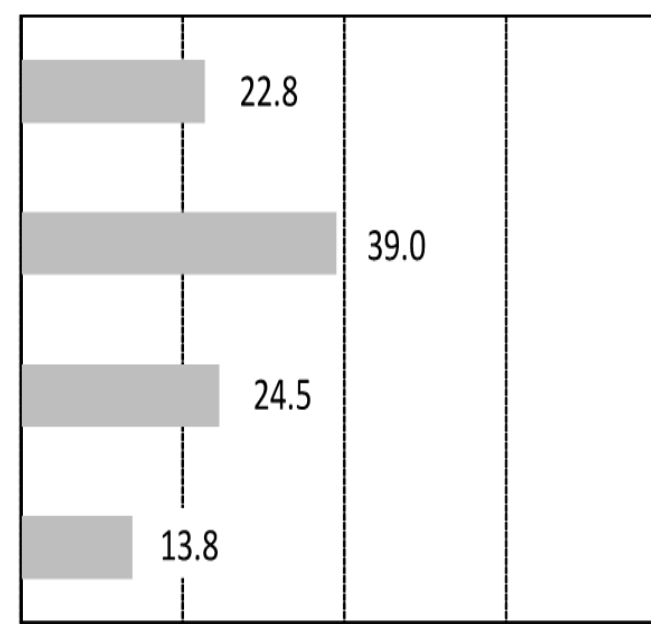
(短時間労働者=100.0)

(勤務延長者がいる事業所)



(単位：%)

(再雇用者がいる事業所)



80.0 60.0 40.0 20.0 0.0

0.0 20.0 40.0 60.0 80.0

高齢者雇用にかかわる新しい ルール



高齢者雇用と厚生年金の支給開始年齢の関係

- 厚生年金(定額部分)の支給開始年齢の65歳歳への段階的引き上げが(3年毎に1歳の引き上げ)、男性に関しては2001年から開始。2013年からは報酬比例部分の支給開始年齢の引き上げも始まり、2025年には65歳支給開始に。

→60歳代前半層の所得確保が政策課題に

→60歳から65歳への定年年齢の引き上げなどが課題となる

←労働力人口の減少と就業率向上



「高年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案」の概要

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年齢者につき事業主が定める基準に関する規定を削除し、高年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。

1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

- ・ 継続雇用制度の対象となる高年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。

2. 継続雇用制度の対象者が雇用される企業の範囲の拡大

- ・ 継続雇用制度の対象となる高年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。

3. 義務違反の企業に対する公表規定の導入

- ・ 高年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。

4. 「高年齢者等職業安定対策基本方針」の見直し等

- ・ 雇用機会の増大の目標の対象となる高年齢者を65歳以上の者にまで拡大するとともに、所要の整備を行う。

5. その他

- ・ 所要の経過措置を設ける。

施行期日：平成25年4月1日

高齢者雇用の新ルールの下での3つの 対応策

- 定年廃止
- 定年延長
- 継続雇用：希望者全員継続雇用



企業の対応（特に大企業）

従来の取り組みを継承し、希望者全員を継続雇用する仕組みへの変更

定年延長を選択する企業は少ない

→定年延長では、人事処遇制度全体の見直しを要するため

個別の対応策は多様

具体的対応策、継続雇用者を限定できないことへの対応を含めて

60歳定年前におけるキャリアカウンセリング、キャリア選択機会の導入、強化

社外への転身支援を含めて

継続雇用者のための仕事開発

多様な勤務パターンの導入（労働時間、処遇制度、請負契約など）

仕事意欲維持

定年後の処遇低下幅の軽減

処遇低下のちに貢献に応じて処遇向上の仕組みを導入など



企業環境の変化の人材活用の課題



定年年齢までの雇用機会の提供が難しい市場環境に

- 定年年齢の引き上げ＝企業が社員に提供すべき雇用機会の長期化
- 市場環境や技術構造などの持続的・非連続的变化、変化に関する不確実性の増大
 - 企業の存続確率の低下
 - 企業が必要とする人材要件の持続的・非連続的变化
 - 定年年齢の引き上げ＝社員に提供すべき雇用期間の拡大

 - 長期継続雇用維持の難しさの増大

 - 長期継続雇用を維持する前提として、職務遂行能力の柔軟性や転換能力を支える高い学習意欲・学習能力の持続が社員に求められる＝「理論的知識」が重要に

 - 特定企業での雇用継続に加えて、転職による雇用継続の重要性が高まる
 - 異業種間・異職種間の転職支援



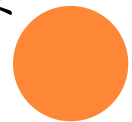
人事管理の課題①

キャリアのいくつかの節目での企業外を含めた
キャリア選択機会の提供が重要に

- 30歳代半ばや50歳前後など
- 企業が将来のキャリアや仕事像などの情報を可能な範囲で示して、社員が選択や自己投資の方向を決めることができるようにする

企業と社員の相互選択によるキャリア形成へ

- 転職支援ビジネスを活用した転職支援
人事や上司に知られずに転職活動を可能とする仕組み
の導入など



人事管理の課題②

継続的な学習機会の提供

- OJTで獲得した実務知識を高度なOff-jtで理論的に整理することが重要に
- 「今」の仕事に役立つ能力だけでなく、「将来」の仕事にも役立つ能力の獲得が重要に＝ハウツーでなく、理論的な知識
- 「学習する社員」を評価する仕組みの導入が大事に
- 職場風土の改革が不可欠：学習のための時間と機会の提供を

