

高齢者の雇用継続推進にかかる職域開拓に関する調査研究 —高齢者の労働力流動化をめぐる現状と課題—

【研究メンバー】

主査	鬼丸朋子	中央大学教授
	末廣啓子	目白大学教授
	中村章	産業社会研究センター代表
研究員・事務局	田島博実	産業社会研究センター 主任研究員
	内野亘	(公財)日本生産性本部統括本部部長
	加藤孝	(公財)日本生産性本部 統括本部研究主幹
	竹内孝太郎	(公財)日本生産性本部総合政策部 社会政策グループ研究員

【報告書目次】

- 第1部 調査研究の概要
 - 1. 調査研究の趣旨
 - 2. 検討課題および検討方法
 - 3. 調査研究期間
 - 4. 研究体制
 - 5. 調査研究結果の概要

- 第2部 事例研究結果
 - 第1章 事例研究の着眼点と結果の概要
 - 1. 事例研究の着眼点
 - 2. 事例企業の構成
 - 3. 事例の概要
 - 4. 事例研究結果の示唆
 - 第2章 事例研究結果
 - 1. 百貨店A社
 - 2. 製薬メーカーB社
 - 3. 電機メーカーC社
 - 4. 電機メーカーD社

5. 電機メーカーE社
6. 電機メーカーF社

第3部 アンケート調査

1. アンケート調査結果
2. アンケート調査結果 集計表
3. アンケート調査票

第4部 高齢者雇用に関する文献研究

1. 高齢者雇用に関する文献の概要
2. 文献研究のまとめと示唆

【内容要旨】

今回の調査研究を進めるに当たって前提とした問題意識は、副題の「高齢者の労働力流動化をめぐる現状と課題」に端的に示されているように、高齢者雇用の中でも、出向・転籍、再就職支援といった社外活用の現状を改めて把握するところにあった。

こうした問題意識を持って調査研究を進めた理由は、今後、団塊ジュニア世代が高齢期を迎え、高齢者のボリュームが拡大していく中で、これら的高齢者を社内で活用していくには自ずと限界があると予想されることから、出向・転籍、再就職支援といった社外活用のあり方を改めて検討・研究する必要があると判断したことにある。

こうしたことから、事例研究はもとより、アンケート調査でも各社の出向・転籍、再就職支援問題への関わりに焦点を当てた設問を設けている。

第1部では、今回の調査研究結果の概要を紹介している。

第2部では、事例研究結果を収録している。ここで確認できたことは、大きく5点ある。

① 出向・転籍、再就職支援は、かつて不況対策や構造調整のための緊急避難策、ポスト不足対策など、日本的雇用慣行を維持するための裏道として機能していた。しかし、その後、不況対策や構造調整の際の対応策としては、希望退職の募集や早期退職の募集を実施することが一般化するにともない、今日では、出向・転籍、再就職支援などの対応策は、社内で処遇しきれない人や、社外で活躍した方がふさわしい人に対する、日常的な人事処遇政策の一部になってきているケースが多くなってきていることが明らかになった。

ただ、これから5年、10年のスパンで、大手企業を中心に、バブル期に大量採用した人たちが高齢期に入っていくという問題がある。この問題に対応するために、これから改めて出向・転籍、再就職支援策を強化して行こうとしている事例が多いことに留意しておく必要がある。

② 今回の事例で見る限り、セカンド・キャリアを考えるためのセミナーやトレーニングを実施している企業が多く、各社の中高年者に対するキャリア管理のイメージは、系統

的になってきているという印象を受ける。

③ 中高年に対するキャリア支援策は多様化し、系統性を持って進められている。出向・転籍については、出向・転籍先との給与水準の差額を補填するところが多いし、差額分を何年分か補填する例もあった。一方、再就職支援については、かなり手厚い支援策が講じられている例が多い。

④ 各社が継続雇用策の中心にしている「再雇用制度」については、当初は、取りあえず施策だったものが、その後、せっかく継続雇用をするのであれば、より本人の納得性も高く、活躍してもらう方向に軌道修正を重ねて今日に至っているケースが多かった。また、今回の法改正が、再雇用制度について改善・改革を進めるきっかけになりつつあることも確認できた。一社だけだが、役職定年制度の廃止を実施している例もあった。

⑤ 法改正への対応と今後の取り組みについては、ほとんどの企業が、議論はこれからとしていた。しかし、共通に、いずれは70歳までの継続雇用が義務化されると感じており、これを機会に継続雇用制度のあり方について見直す必要性を感じている企業が多いことが分かった。

第3部では、アンケート調査結果を収録している。調査対象は、日本生産性本部賛助会員のうち企業別労働組合で、有効回答数は95組織。

定年年齢は、60歳が最も多く81.1%。中高年雇用施策では「再雇用制度」が93.7%で採用されている。今回の調査で注目していた「出向・転籍、再就職」のウエイトは小さかった。なお、再就職支援については2000年代以降に開始しているところが多という結果だった。

定年到達者のうち、継続雇用を希望する人たちの割合は、8割程度以上が65.2%になっている。継続雇用者の賃金については、平均で6割程度になっている。

法改正への対応については、実施済みや検討中と回答した労働組合の87.1%が70歳までの継続雇用制度（再雇用・勤務延長）の導入と回答している。

今回の法改正に対する認識では、「少子高齢化時代における労働力不足への対応、人材確保のため重要な取り組みだと考えている」（85.3%）。「年金財政を考えたとき、必要な改正だと受け止めている」（40.0%）。「今の時代、高齢者といえども十分戦力になるので積極的に活用していく必要がある」（37.9%）という結果になっている。

一方、「総論としては賛成だが、原資を考えた場合対応は難しい」については、18.9%と思いのほか少ない回答になっている。

70歳までの雇用延長のために必要となる対応策では、「既存の人事・賃金制度、評価制度を見直す必要性が高まると思う」（50.5%）。「変化は大きいと思うが再教育などがキチンと行われれば継続雇用に支障はないと思う」（46.3%）。「必要な職能や職務の変化・陳腐化による雇用継続の困難性が高まると思う」（29.5%）。「新技術が進展しても高齢者が長年培った技能、技術、知識が大切な場面は多いから継続雇用に支障はないと思う」（24.2%）という結果である。

労組の考える70歳までの雇用延長のために必要になる対応策では、8割近くの労組で「賃金体系や人事制度を見直すことで、高齢者のモチベーションを高め活躍の余地を広めていく」（77.9%）と回答している。次に、「高齢者の適職開発や職務再設計などを進めて活

躍の余地を広めていく」（43.2%）、「高齢者の継続雇用が可能になるような再教育の機会や教育体制の整備を進めていく」（41.1%）が続き、高齢者の仕事、能力、意欲の維持・向上策に関心が高いことがうかがえる内容になっている。一方、「ジョブ型の処遇や賃金体系を導入して、評価や処遇にメリハリをつけ雇用余力を高めていく」に33.7%の労組が回答し、「各種自動化機器、省力化機器などを導入することで高齢者の活躍の余地を広めていく」に21.1%が回答している点が注目される。

高齢者の雇用継続推進に関する労使の話し合いの状況および考え方では、「労使で検討する機会を設け一緒に研究する」が28.2ポイント増え76.3%で、「これから」のなかで最も高くなっている。次に「団体交渉のテーマにする」が11.1ポイント増え56.6%になっている点が注目される。

第4部では、文献研究結果を収録している。ここでは、1980年から90年代前半までの文献を取り上げた。