団塊の世代の定年後における就労･生活のあり方に関する研究

（最終報告書）

平成１８年６月

財団法人　シニアプラン開発機構

はじめに

当財団では、概ね 50 歳以上のサラリーマン及びサラリーマンＯＢを「シニア」と位置づけ、シニアの豊かで実りある生活の実現に資するため、各種の調査研究を行っています。

平成 16～17 年度は 2 ヶ年に亘る研究事業として、今日まで日本社会・経済の発展に大きく貢献し、そして平成 19 年（2007 年）よりいよいよ 60 歳定年の時期を迎える団塊の世代（1947～1949 年生れ）に焦点を絞り、「団塊の世代の定年後（60 歳代前半）の就労・生活のあり方に関する研究」を行ってまいりました。

平成 16 年度には団塊世代の方々を中心にアンケート調査とグループインタビュー調査を実施し、その結果を平成 17 年 5 月、中間報告書としてまとめております。

2 年目の平成 17 年度は、団塊世代等の高年齢者の大量退職が企業へ与える様々な影響について、さらに改正高年齢者雇用安定法が平成 18 年 4 月より実施されたことを受け、企業が考慮する対応策について調査・研究を行いました。本書は以上を踏まえ最終報告書としてとりまとめたものです。

平成 17 年度の研究方法におきましても、前年度からの研究会を継続し、そこでの議論を踏まえて、上場企業アンケート調査、企業インタビュー調査を実施し、合わせて海外調査による補足を行いました。

平成 17 年度においても、研究会にご参加頂いた委員の方々、企業アンケート調査をまとめて頂いた株式会社第一生命経済研究所には、多忙な中、多大なご協力を頂き深く感謝申し上げます。そして、アンケート調査、インタビュー調査でご協力頂いた企業の方々へも厚く御礼申し上げます。

平成 18 年 6 月

財団法人 シニアプラン開発機構

目次

はじめに

目次

第１章　研究の概要

1. 研究の目的 ---------- 1
2. 研究方法 ---------- 1
(1)研究会の組成 ---------- 1
(2)アンケート調査 ---------- 2
(3)企業インタビュー調査 ---------- 2
(4)海外調査 ---------- 3
3. 報告書の作成 ---------- 4

第２章　報告書の要旨

1. 団塊の世代：高い就労意欲と社会参加・社会貢献の意識 --------- 5
(1)高い就労意欲 ---------- 5
(2)就労する理由で目立つのは「社会や人とつながっていたいから」 5
(3)日常生活の過ごし方では「趣味に没頭している」が多い ------- 6
(4)60歳代前半の生活不安：目立つ「今までの人的交流や情報量が減る」こと 7
(5)就労の形態では、今の会社で継続就労を望む人が多い --------- 7
2. 導入の進む再雇用制度 ---------- 7
(1)調査時点において、再雇用制度を実施していた企業は77% ----- 7
(2)再雇用制度適用者の労働日数・時間は、フルタイム勤務が多い 7
(3)高年齢者需要は技術系、技能系が中心 ---------- 7
(4)団塊世代の定年退職による影響は総じて軽微 ---------- 7
3. 継続就労に求められる「意欲」、「経歴のリセット」と「豊かな経験」 8
(1)選択肢の第1位は、どちらも「働く意欲の持続」 ---------- 8
(2)企業の選択肢第2位は「経歴のリセット」 ---------- 9
(3)企業の選択肢第3位は「豊かな経験」 ---------- 9
4. 今後の課題：労使がともに挙げる「柔軟な勤務形態」の実現 ----- 10
(1)改正高年齢者雇用安定法への対応は主に再雇用制度の拡充・新設 10
(2)従業員が求める「健康」、「家族関係」の再確認というリセット － 10
(3)大きな課題は「柔軟な勤務形態」の構築 ---------- 11

第３章　企業の定年制度・雇用延長制度等に関するアンケート調査の分析

1. アンケート調査の概要 ---------- 12
(1)調査目的 ---------- 12
(2)調査内容 ---------- 12
(3)アンケート調査の概要 ---------- 12
(4)回収企業の属性 ---------- 12
2. 調査時点における現状の定年制度、継続雇用制度 ---------- 14
(1)定年制度 ---------- 14
(2)継続雇用制度 ---------- 14
3. 平成16年度の定年退職者と再就職動向 ---------- 19
(1)定年退職者数 ---------- 19
(2)これまでの高年齢者雇用への対応 ---------- 23
(3)今後の従業員採用計画 ---------- 24
(4)今後の若年世代採用の困難度 ---------- 28
4. 団塊世代の定年退職による影響 ---------- 30
(1)高年齢者雇用における需要と供給関係 ---------- 30
(2)団塊世代の定年退職による職種別の影響 ---------- 33
(3)団塊世代の定年退職の経営への影響 ---------- 36
(4)技術、専門性の伝承についての対応 ---------- 40
5. 高年齢者雇用に関わる対応方針 ---------- 42
(1)高年齢者雇用に対する全般的方針 ---------- 42
(2)高年齢者雇用についての条件整備 ---------- 43
(3)高年齢者雇用の制度新設・拡充する上での問題点・課題 ------- 45
6. 改正高年齢者雇用安定法に対する対応 ---------- 50
(1)施策内容 ---------- 50
(2)施策の対象者 ---------- 52
(3)新設再雇用制度の内容 ---------- 52
7. 考察とまとめ 57
(1)継続雇用制度の現状 ---------- 57
(2)再雇用される高年齢者の条件 ---------- 58
(3)団塊世代大量退職の影響とその対応 ---------- 58
(4)今後の従業員採用に対する団塊世代の大量退職の影響 --------- 59

第４章　企業インタビュー調査の分析

1. **企業インタビュー調査の概要** ---------- 60
2. **継続雇用制度の現状** ---------- 60
   (1)継続雇用制度の有無・種類 ---------- 60
   (2)継続雇用制度(再雇用制度)の対象者 ---------- 61
   (3)継続雇用制度(再雇用制度)の就労期限---------- 61
   (4)継続雇用制度(再雇用制度)の業務内容 ---------- 61
   (5)継続雇用制度(再雇用制度)の賃金水準 ---------- 62
3. **今後３年間における定年退職者・採用の傾向** ---------- 62
4. **団塊世代の退職による影響** ---------- 63
5. **改正高年齢者雇用安定法への対応策** ---------- 64
6. **高年齢者雇用の方針・必要な整備条件** ---------- 65
7. **企業として高年齢者に望むこと** ---------- 65
8. **柔軟な勤務形態に関する考え** ---------- 66
9. **インタビュー調査のまとめ** ---------- 66
   (1)継続雇用制度の実施状況 ---------- 66
   (2)定年退職者・採用の傾向 ---------- 67
   (3)高年齢者雇用の需要 ---------- 67
- **インタビュー記録** ---------- 69

【　海外調査編　】

■ **海外調査の概要** 133
1. **調査目的** ---------- 133
2. **調査内容** ---------- 133
3. **訪問先** ---------- 133

【　資料編　】

アンケート調査票（原本） ---------- 179

第１章　研究の概要

１．研究の目的

「団塊の世代」は、狭義では 1947 年～1949 年（昭和 22～24 年）の 3 ヶ年に生まれた世代を指し、その出生数は約 806 万人と、その前後の世代と比較しても突出する存在である。そうした団塊世代も 60 歳定年となり、いよいよ 2007 年から大量退職が始まる。

団塊世代の大量退職にかかわる諸問題ついては、すでに多くの研究が公表され、その一部は本調査研究の中間報告書でサーベイした。2 年計画で実施した本研究においては、そうした問題に関する様々な側面を、当事者たる団塊世代と企業とに直接問う方法を採用した。

まず平成 16 年度においては、団塊世代の方々に対して 60 歳代前半における日常生活・職業生活・働き方や期待する就労環境・条件などを調査した。

続く平成 17 年度では、その企業の経営に与える諸側面、すなわち生産、販売を始めとする業務運営・管理、技能伝承、コスト、要員計画等への影響と、改正高年齢者雇用安定法が平成 18 年 4 月から施行されたことも踏まえ、その対応策、そして雇用主として従業員に就労継続を果たすにはどのようなことを期待するか、などについて調査を行った。

以上の側面調査として、平成 17 年度にイギリス、ＥＵ本部、フィンランドにおいて、それぞれの高年齢者雇用の現況ならびに高年齢者雇用施策について現地調査を実施した。

２．　研究方法

(1) 研究会の組成

下表の方々をメンバーとする研究会を平成 16 年度から組成し､アンケート調査票の作成を始め本調査研究の全般につき協議、助言等をいただいた。

平成 17 年度分としては、計 4 回の研究会を開催し、そのなかで、特に第 4 回研究会（平成 17 年 11 月）では株式会社大和総研鈴木準氏による「団塊世代の退職と企業･経済の動向―「2007 年問題」の行方―」と題する貴重なレクチャーをいただいた。

研究会メンバー（敬称略）　　（ｱｲｳｴｵ順）

氏　　名	所　　属
青 木 美 香	住友信託銀行株式会社　調査部　副調査役
川 本 裕 康	社団法人日本経済団体連合会　労働政策本部　本部長
鈴 木　準	株式会社大和総研　資本市場調査部　主任研究員
鈴 木 征 男	株式会社第一生命経済研究所　研究開発室　主席研究員
西 村 純 一	東京家政大学　文学部　教授
前 田 信 彦	立命館大学　産業社会学部　教授
椋 野 美智子	企業年金連合会　企画振興部　部長

（事務局）	
千 保 喜久夫	財団法人シニアプラン開発機構　研究部　主席研究員
桜 井 義 樹	財団法人シニアプラン開発機構　研究部　主任研究員
鈴 木 敏 文	財団法人シニアプラン開発機構　研究部　主任研究員
森 棟 康 朗	財団法人シニアプラン開発機構　研究部　主任研究員

(2) アンケート調査

（アンケート概要）

1)調査対象　：上場企業

2)対象地域　：全国

3)対象業種　：全業種(図表 1-2-1)

4)調査時期　：2005 年 12 月～2006 年 1 月

5)調査対象数：3,781 社

6)有効回答数：282 社（7.5%）

（図表 1-2-1）

業　種	社　数	割　合
建設業	22	7.8%
製造業	127	45.0%
電気・ガス・熱供給・水道	0	0.0%
情報通信業	12	4.3%
運輸業	5	1.8%
卸・小売業	48	17.0%
金融・保険業	10	3.5%
不動産業	6	2.1%
飲食・宿泊業	5	1.8%
医療・福祉業	1	0.4%
複合サービス業	5	1.8%
サービス業（他に分類されないもの）	34	12.1%
分類不能の産業	6	2.1%
無回答	1	0.4%
合　計	282 社	100.0%

(3) 企業インタビュー調査

1)調査の目的

団塊の世代を中心とする中高年齢者の定年等退職に関し、まずその受け皿としての現行制度とその実際の運用について、また経営面に与える諸影響、今後の制度改革にかかわる勤務形態

の多様化への取組み、改正高年齢者雇用安定法への具体的対応、従業員動向などの実情を調査し、アンケート調査を補完する。

2)調査内容の項目

以下の項目を主要なテーマとした。

ａ．現行の定年制度・定年退職者動向

①定年制度、定年年齢

②勤務延長制度・再雇用制度の有無、内容

③定年退職者の動向、再就職の動向

ｂ．今後の要員計画と団塊の世代の退職による影響

①今年度(17 年度)の定年退職者の見込み

②再就職動向の見込み（再雇用制度等の利用状況）

③従業員採用計画の考え方、今後の傾向（全体としての従業員総数の方向等を含め）

④団塊の世代の退職による影響の度合い、内容

⑤技術の伝承、専門性の維持に対する対策

ｃ．高年齢者雇用に関する考え方、方針

①高年齢者雇用に対する需要の有無

②改正高年齢者雇用安定法に対する対応策、その方向

③上記に基づく、会社の高年齢者雇用に対する方針と整備すべき条件

④一般にいわれる「柔軟な勤務形態」についての見解（一般的に賛成か。それを実際に組み込む際の問題点等は何か）

⑤就労継続にあたって、高年齢労働者に望む事項

3)インタビュー調査の概要

ａ．対象：全国 32 社

ｂ．実施地域：東京、静岡、広島、福岡、北海道

ｃ．対象数　：東京 22 社、静岡 2 社、広島 2 社、福岡 3 社、北海道 3 社、合計 32 社

ｄ．実施時期：2006 年 1 月～3 月

ｅ．実施時間：約 1～1.5 時間

(4) 海外調査

訪問国における高年齢者雇用の現況ならびに雇用施策などについての現地調査。

1)海外調査の概要

訪問先　：イギリス　　：Department for Work and Pensinons

WISE OWLS

フィンランド：EMPLOYMENT OFFICE(Espoo)

MINISTRY OF LABOR

SOCIAL DEVELOPMENT

ベルギー　　：ＥＵ本部

実施時期：2005 年 10 月 23 日～30 日

３．報告書の作成

平成 16 年度分については平成 17 年 6 月に中間報告書を公表した。
本報告書は、平成 17 年度研究を基に、平成 16 年度分も踏まえた最終報告として取りまとめたものである。

【本報告書の執筆分担】

株式会社　第一生命経済研究所	第 3 章
千保喜久夫	全体の取りまとめ
共同執筆（桜井義樹、鈴木敏文、森棟康朗）	第 4 章・インタビュー記録
共同執筆（千保喜久夫、桜井義樹、鈴木敏文、森棟康朗）	海外訪問記録
桜井義樹	第 2 章 3～4、海外調査の概要 1～3
鈴木敏文	第 1 章、第 2 章 1
森棟康朗	第 2 章 2、第 4 章 1～9

第２章　報告書の要旨

本章では、2 年間にわたる本調査研究の全体について、要約的とりまとめを行う。第 1 節は、団塊の世代に対して行った意識調査(中間報告書)を、ここで改めて取り上げたものである。第 2 節以降は、平成 17 年度において実施した企業向け調査を中心とする内容である。

１．団塊の世代：高い就労意欲と社会参加・社会貢献の意識

(1) 高い就労意欲(図表 2-1-1)

団塊の世代(55～57 歳。男性。以下同様)は、60 歳代以降において、その 87.8%(「60 歳代前半のどこかで就労を終えたい」から「働けるうちは働き続けたい」までの合計)が何らかの形で働きたいとしており、その就労意欲が非常に高い。

ただし、より仔細にみると、他の世代に比べ、団塊の世代は「働けるうちは働き続けたい(14.8%)の割合が低い一方、「65 歳までは働きたい」(43.5%)の割合が高い。この結果は、団塊世代が公的年金の満額受給年齢を意識しているとも受取れよう。

図表 2-1-1　　就労意欲　　(単位：%)

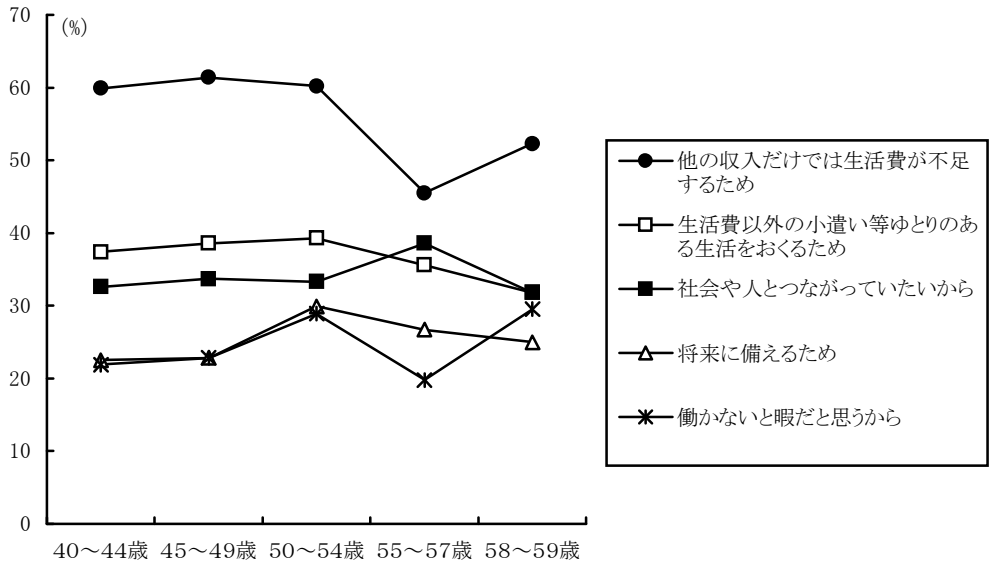
	６０歳かそれ以前で就労を終えたい	６０歳代前半のどこかで就労を終えたい	６５歳までは働きたい	７０歳までは働きたい	働けるうちは働き続けたい	その他	わからない、考えたことがない	無回答
全体	18.0	15.6	30.2	5.8	27.1	1.0	2.0	0.3
(男性)	12.0	17.5	35.3	6.8	26.3	0.1	1.8	0.2
40～44歳	12.1	15.7	30.5	5.4	32.3	0.0	4.0	0.0
45～49歳	12.0	15.8	32.1	9.8	28.6	0.4	1.3	0.0
50～54歳	12.5	19.0	37.5	3.9	26.3	0.0	0.9	0.0
55～57歳	10.4	21.7	43.5	7.8	14.8	0.0	0.9	0.9
58～59歳	13.5	17.3	42.3	9.6	15.4	0.0	0.0	1.9
(女性)	34.0	10.6	16.5	3.1	29.3	3.4	2.8	0.3
40～44歳	28.0	12.2	12.2	2.4	37.8	1.2	6.1	0.0
45～49歳	36.6	6.5	11.8	3.2	34.4	4.3	2.2	1.1
50～54歳	34.1	12.9	15.3	3.5	28.2	3.5	2.4	0.0
55～57歳	46.5	14.0	25.6	2.3	7.0	4.7	0.0	0.0
58～59歳	16.7	5.6	44.4	5.6	22.2	5.6	0.0	0.0

(2) 就労する理由で目立つのは「社会や人とつながっていたいから」(図表 2-1-2)

60 歳代前半で就労を希望する理由をみると、団塊世代では他の世代に比べ「社会や人とつながっていたいから」が高い割合を占める。

同時に、他の年齢層に比べ、「他の収入だけでは生活費が不足するため」がかなり低い。

図表 2-1-2　　60 歳代前半で就労する理由(複数回答)(男性・年齢別)



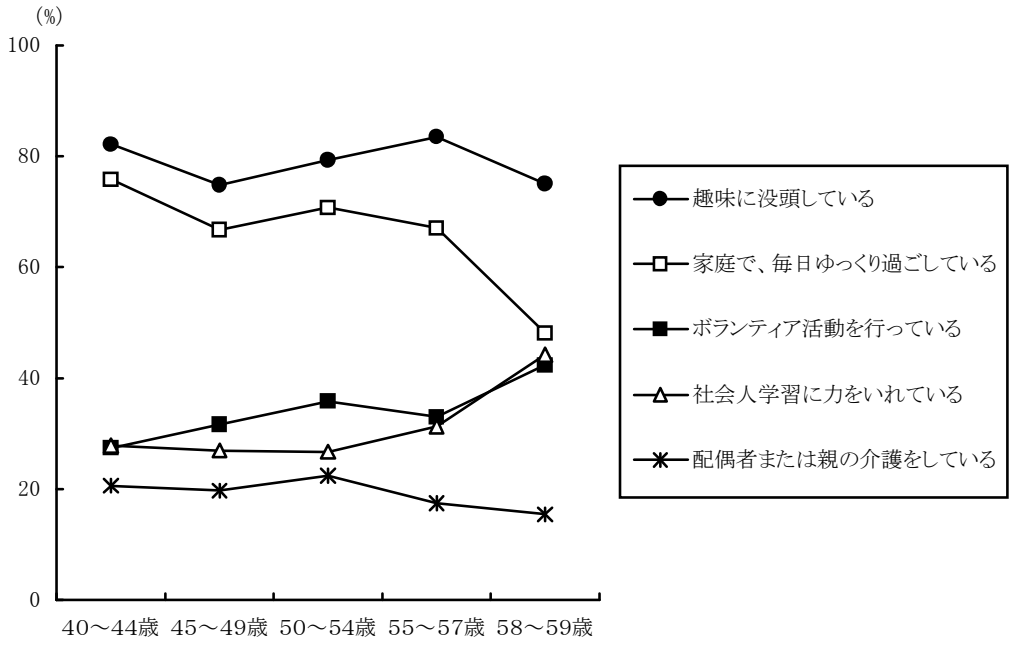
注) 全体で上位5位までにあげられた項目を集計した結果である。

(3) 日常生活の過ごし方では「趣味に没頭している」が多い(図表 2-1-3)

仕事以外の日常生活の過ごし方については、全年齢層でみると、「趣味に没頭している」(77.1%)が最も多く、これに「家庭で、毎日ゆっくり過ごしている」(68.1%)、「ボランティア活動を行っている」(32.8%)が続く。

これを、団塊の世代に絞ってみると、「趣味に没頭している」が 83.5%と突出しているところに特徴がある。

図表 2-1-3　　日常生活の過ごし方(複数回答)(男性・年齢別)



(4) 60 歳代前半の生活不安：目立つ「今までの人的交流や情報量が減る」こと

60 歳代前半の生活不安では、団塊世代を含むすべての世代で「自分や配偶者の健康」が最も高い割合となる。しかし、第 2 位の不安内容をみると、40 歳～54 歳の年齢層では「経済的に生活を維持するのが困難である」となるが、団塊世代では「今までの人的交流や情報量が減る」がきている。

この結果と、先の(2)就労する理由で目立つのは「社会や人とつながっていたいから」とを考え合わせると、団塊の世代は、社会との接触、さまざまなつながりを維持することに(あるいは、それらから遮断されることに)敏感な世代なのかもしれない。

(5) 就労の形態では、今の会社で継続就労を望む人が多い

団塊の世代が希望する 60 歳代前半の就労形態は、「定年退職しても再雇用等により今の会社に勤めたい」が 32.7%と最も高く、他の世代との比較でもそのようになっている。

２．導入の進む再雇用制度

(1) 調査時点において、再雇用制度を実施していた企業は 77%

アンケート調査結果によれば、アンケート回収企業の 77%が再雇用制度を実施していた（第 3 章図表 3-2-2)。また、インタビュー調査においても、継続雇用実施企業は 78.1%（第 4 章図表 4-2-1）で、そのすべてが再雇用制度（さらにその一部では勤務延長制度が併用されていた）であった。

再雇用制度実施企業では、その適用者を「会社が必要と認める者」とする企業が 59.4%であった。再雇用期間をみると、1 年毎の更新とするケースがほとんどで、「1 年毎の更新で 65 歳まで」とする企業が 40%強（第 3 章図表 3-2-5）を占める。

(2) 再雇用制度適用者の労働日数・時間は、フルタイム勤務が多い

再雇用者の労働日数、労働時間はいずれも正社員と同じフルタイム勤務としている企業が多い（第 3 章図表 3-2-8、3-2-9)。中には、週 3 日勤務、短時間勤務を実施している企業もあるが少数派である。企業も柔軟な勤務形態について問題意識を持ち始めてはいるものの、今後の課題としている場合も多く、その実現にはやや時間がかかるものと思われる。

(3) 高年齢者需要は技術系、技能系が中心

高年齢者に対する需要は、「大いにある」と「ややある」の合計でみると、技術系で 42.9%、技能系で 36.2%、事務系が 19.8%であった（第 3 章図表 3-4-1)。前二者でも、元来団塊世代の従業員が多い企業、またそうした継承問題を抱える製造業、建設業で需要ありとする割合が高い。

(4) 団塊世代の定年退職による影響は総じて軽微

団塊世代の定年退職による経営全般への影響では、回答企業の 56.4%が「変らない」とし

た。一方、「やや良くなる」が 20.2%、「やや悪くなる」が 12.4%あった（第 3 章図表 3-4-13）。技能伝承問題をみると、技術系の場合、「技術力が維持しにくくなる」が 19.1%、技能系では「製品の品質が維持しにくくなる」が 14.9%、事務系では「専門性が維持しにくくなる」が 13.1%であった。こうしたことから、全体の 69.9%が「どの業務系統も影響は軽微にとどまる」としている（第 3 章図表 3-4-7）。

３．継続就労に求められる「意欲」、「経歴のリセット」と「豊かな経験」

定年退職後において、団塊の世代をはじめとする中高年齢者が継続雇用されるために求められることは何か、それにはどのようなことが重要視されるかは大きな問題である。そこで、16 年度研究では団塊の世代を中心とする従業員向けアンケート調査票において、17 年度では企業向けアンケート調査票で、再就労・再雇用する上での課題に関し同一の質問を設定した（第 3 章図表 3-5-8）。

(1) 選択肢の第 1 位は、どちらも「働く意欲の持続」

企業アンケート調査結果と従業員アンケート調査結果のそれぞれ上位 5 位を順に挙げると下表のようになる。

選択肢第 1 位にはどちらも「働き続けたいという意欲を維持すること」が挙がり、企業側では 80.1%、従業員側 72.6%とかなりの高選択率であった。意欲の重要性については等しく同じ認識にあるといってよいであろう。

まず働く意欲をもつことは、イギリス、フィンランドにおける訪問調査においても指摘されており、この点は万国共通なのかもしれない。

企業（労働需要側）		
選択順位	選択率（%）	選択肢
①	80.1	働き続けたいという意欲を維持すること
②	75.5	過去の実績、肩書き、年収にはこだわらない意識をもつこと
③	70.6	今までつちかってきた経験、技術を活かすこと
④	55.0	健康の維持、体力の増強に努めること
⑤	46.1	どのように仕事をするのか自分自身で再就労に対する目的、内容を再確認すること

（複数回答）

従業員(労働供給側)		
選択順位	選択率(%)	選択肢
①	72.6	働き続けたいという意欲を維持すること
②	70.9	健康の維持、体力の増強に努めること
③	57.3	過去の実績、肩書き、年収にはこだわらない意識をもつこと
④	44.8	今までつちかってきた経験、技術を活かすこと
⑤	34.6	どのように仕事をするのか自分自身で再就労に対する目的、内容を再確認すること

(複数回答)

(2) 企業の選択肢第2位は「経歴のリセット」

企業、従業員とも、選択された1位から5位までには同じ項目が挙がっている。この面からみれば、定年退職後の継続就労に関して企業、従業員両者の認識にあまり違いはないと考えることができる。しかし、選択順序、選択割合等を仔細にみると、両者には仕事に対する考え方、姿勢等に差異があるようである。

すなわち、企業の選択で第2位にくるのは「過去の実績、肩書き、年収にはこだわらない意識をもつこと」(75.5%)、いわば「経歴のリセット」とも表現しうることである。これに対して、従業員は57.3%で第3位となる。微妙な相違といえるかもしれないが、本項目の選択順序、選択割合を考慮すると、そこにはやはりギャップがあるとみざるをえないだろう。

(3) 企業の選択肢第3位は「豊かな経験」

また、企業の選択における第3位は「今までつちかってきた経験、技術を活かすこと」であり、これも70.6%と高い数値であるのに対し、従業員では第4位、44.8%とかなり低くなる。

従業員は第2位で「健康の維持、体力の増強に努めること」(70.9%)と、健康重視にある。健康だからこそ働けると考えれば、当然の選択であろう。この点は、従業員向けインタビュー調査においても、健康面を第一とする発言が目立った。

ただ、企業からみれば、健康面は第一義的には個人に委ねるとして、継続雇用においては職場での在り方を念頭に置いたものとみられる。これまでも高年齢従業員の処遇を工夫し、そして現実を知る企業は、従業員以上にシビアに「経歴のリセット」を求めているのではないだろうか。

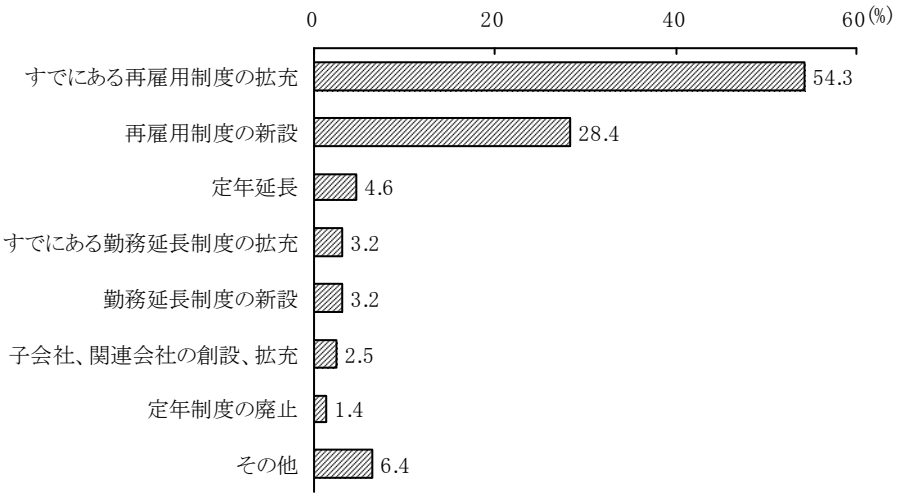
以上から、団塊の世代等中高年齢者の継続雇用に関して、企業は「意欲」、「経歴のリセット」と「豊かな経験」を求めているといってもよいであろう。

４．今後の課題：労使がともに挙げる「柔軟な勤務形態」の実現

(1) 改正高年齢者雇用安定法への対応は主に再雇用制度の拡充・新設

団塊世代の大量退職を１つの契機に 65 歳までの継続雇用を求める「改正高年齢者雇用安定法」が本年４月より施行された。今までは 60 歳定年制をとっている企業がほとんどであり、この改正法は企業、従業員とも 60 歳代前半における就労への道を大きく開くことになるとともに、新たな就労形態を具体化していく必要性を促した。企業アンケート調査の結果からみると、対応策の多くは再雇用制度の拡充であり、新設であることがわかる（図表 2-4-1)。

図表 2-4-1　改正高年齢者雇用安定法に対する対応(複数回答)



アンケート調査結果によれば、もともと７割以上の企業は既に再雇用制度を持っていたので、改正法対応では既存制度を拡充するとした回答が一番多くなった。また、制度新設でも、勤務延長制度の導入はごく小数に限られ、再雇用制度とする企業が多い。こうした流れは、企業インタビュー調査でも同様であった。

従業員の継続採用基準をみると「希望者全員」としたものは少なく、何らかの基準を設け、また勤続期間も１年更新が主体であり、これまでの制度内容に比べれば格段に広げられたとみられるものの、やや限定的な制度運営もうかがわれる。

就労形態では「週５日」、「フルタイム」、そして「今までの仕事に関連した業務」とそれまでの正社員時とあまり変らない内容を想定しているところが多い。

(2) 従業員が求める「健康」、「家族関係」の再確認というリセット

従業員は、中高年齢者が継続雇用で求められることの第２位で健康と体力を挙げた。また、第６位には「家族関係を大事にすること」（28.1%）が入っている（第３章図表 3-5-8)。こうした点は、先にみた企業の考え方とは一線を画し、従業員が定年退職を１つの区切りとして、健康や家族関係を見直そうとしているようにうかがわれる。その延長に、短時間勤務を始めとする柔軟な勤務形態を期待しているのではないか。従業員は、いわば職業生活を 60 歳（定年退

職）で一旦区切って、60 歳前後では異なるライフステージであると考えているとも受け止められよう。

(3) 大きな課題は「柔軟な勤務形態」の構築

ところで、継続雇用実現のための条件整備にはどのようなものが求められているのだろうか。これを本調査研究では同一設問を企業、従業員の双方に問うた。その結果が図表 2-4-2 である。

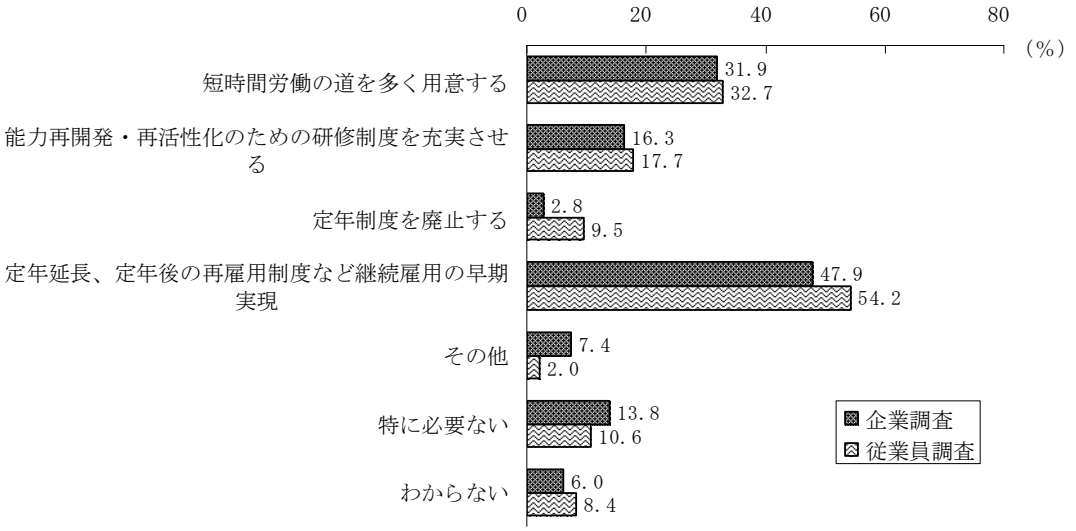
本図表のとおり、企業、従業員とも第 1 位には「継続雇用の早期実現」を挙げている。ただこれに関しては、上記(1)のように、制度上の手当がその内容に濃淡はあっても進みつつあるとみることができるだろう。

企業、従業員とも第 2 位には「短時間労働の道を多く用意する」を同じような割合で選択していることがわかる。その重要性、有用性は労使ともしっかり認識しているようである。

しかし、短時間労働の道等の柔軟な勤務形態を実施することは、企業インタビュー調査によると意外に難しいようだ。企業側の事情では、働く個人の能力・経験と用意する仕事のミスマッチ、現業の職場における生産ライン運用上の齟齬や各年齢階層を等しく処遇する必要性、困難になる意思疎通等があると指摘された。企業はまだまだ高年齢者の継続雇用に不慣れなのかもしれない。しかし一方で、従業員の方でも、中途半端な勤務はいたずらに公的年金の調整を受けるのみで不利との意識があると言われる。

とはいえ、従業員は、加齢にともなう健康、体力の問題や家族関係を大事にしたい思い等から、短時間労働等の柔軟な勤務形態を望んでいる。また企業でもその必要性を認識しており、今後の労働力不足をも考え合わせると、柔軟で使い勝手のよい勤務形態を多様に準備し、早期に具体的に実現していくことが、中高年齢者の雇用継続について真に期待されていることとなろう。

図表 2-4-2　継続雇用実現のための条件整備(複数回答)
(企業調査・従業員調査)



第３章　企業の定年制度・雇用延長制度等に関するアンケート調査の分析

１．アンケート調査の概要

(1) 調査目的

団塊世代の大量退職が始まる 2007 年を前にして、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（通称「改正高年齢者雇用安定法」）が平成 18 年 4 月より施行された。企業はこのような団塊世代の大量退職をどのように考えているか、それと同時に改正高年齢者雇用安定法に対応して、どのような具体的な施策、対処を行っているかを明らかにすることを目的とする。

(2) 調査内容

1)定年制度、継続雇用制度の現状
2)平成 16 年度の定年退職者と再就職動向
3)高年齢者雇用に対するこれまでの対応
4)今後の要員計画
5)高年齢者雇用における需要と供給関係
6)団塊世代の定年退職による影響
7)高年齢者雇用に関わる対応方針
8)改正高年齢者雇用安定法に対する対応
9)フェースシート

(3) アンケート調査の概要

1)調査票発送先と発送数：上場企業　3,781 社
2)対象地域：全国
3)調査時期：2005 年 12 月～2006 年 1 月
4)回収サンプル数：282 社（回収率 7.5%）

(4) 回収企業の属性

図表 3-1-1　従業員規模

（単位：%、ｎ＝社）

30人未満	30人以上～100人未満	100人以上～300人未満	300人以上～1,000人未満	1,000人以上～5,000人未満	5,000人以上	無回答	n
2.5	11.0	28.0	33.3	19.1	6.0	0.0	262

図表 3-1-2　業種

（単位：%、ｎ＝社）

建設業	製造業	電気･ガス･熱供給･水道	情報通信業	運輸業	卸･小売業	金融･保険業	不動産業
7.8	45.0	0.0	4.3	1.8	17.0	3.5	2.1

飲食･宿泊業	医療･福祉業	複合サービス業	サービス業(他に分類されないもの)	分類不能の産業	無回答	n
1.8	0.4	1.8	12.1	2.1	0.4	282

注）農業、林業、漁業、鉱業、教育関連業はサンプルがゼロであった

図表 3-1-3　創業年数

（単位：%、ｎ＝社）

3年未満	3年以上～10年未満	10年以上～30年未満	30年以上	無回答	n
1.4	3.5	13.8	80.9	0.4	282

図表 3-1-4　労働組合の有無

（単位：%、ｎ＝社）

ある	ない	無回答	n
53.5	46.5	0.0	282

注）組合は、業界の組合に参加しているものを含む

図表 3-1-5　正規従業員の平均勤続年数

（単位：%、ｎ＝社）

	5年以下	6年以上10年以下	11年以上15年以下	16年以上20年以下	21年以上	無回答	n	平均(年)
男性社員	12.8	11.7	21.6	31.9	7.4	14.5	282	13.7
女性社員	18.4	33.3	20.2	11.3	2.1	14.5	282	9.7
全体	13.5	16.3	25.2	29.4	7.1	8.5	282	13.2

図表 3-1-6　55 歳以上の在籍正規従業員の割合

（単位：%、ｎ＝社）

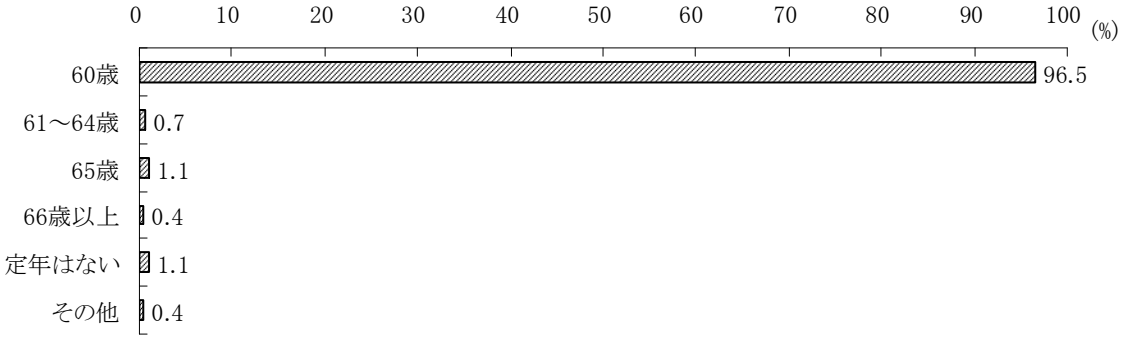
5%以下	6%以上10%以下	11%以上20%以下	21%以上30%以下	31%以上	無回答	n	平均(%)
37.6	20.6	28.0	10.3	2.8	0.7	282	10.8

２．調査時点における現状の定年制度、継続雇用制度

(1) 定年制度（Q1）

はじめに、対象となった企業の定年年齢について調査した。図表 3-2-1 に示したように、ほとんどの企業は「60 歳」と定年を定めている結果が得られた。したがって、今回の「改正高年齢者雇用安定法」が本年 4 月から施行されたが、調査時点において、ほとんどの企業が同法への対応を迫られていたことになる。

図表 3-2-1　定年制度の現状

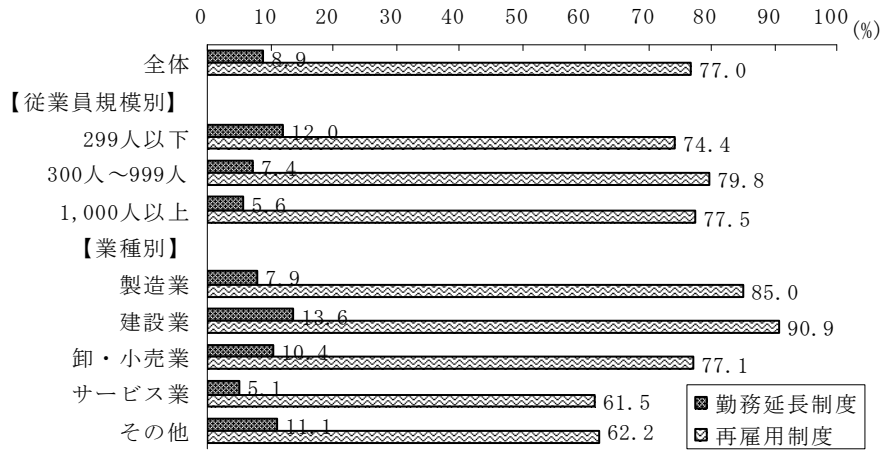


(2) 継続雇用制度（Q2）

1)勤務延長制度と再雇用制度の採用企業割合

ここでは、定年後の従業員の継続雇用制度について、現行制度の（調査時点において）「勤務延長制度」と「再雇用制度」の導入状況を調査した。その結果、全体では、勤務延長制度を採用している企業が 8.9%と 1 割弱、再雇用制度が 77.0%と 4 分の 3 以上を占めていた(図表

図表 3-2-2　勤務延長制度と再雇用制度の採用企業割合
（従業員規模別、業種別、労働組合の有無別）



注）サービス業は「複合サービス業」と「サービス業（他に分類されないもの）」を合わせたもの

3-2-2)。両制度ともある企業は 6.0%、反対に両制度ともない企業は 19.5%と 2 割弱ある[脚注)]。

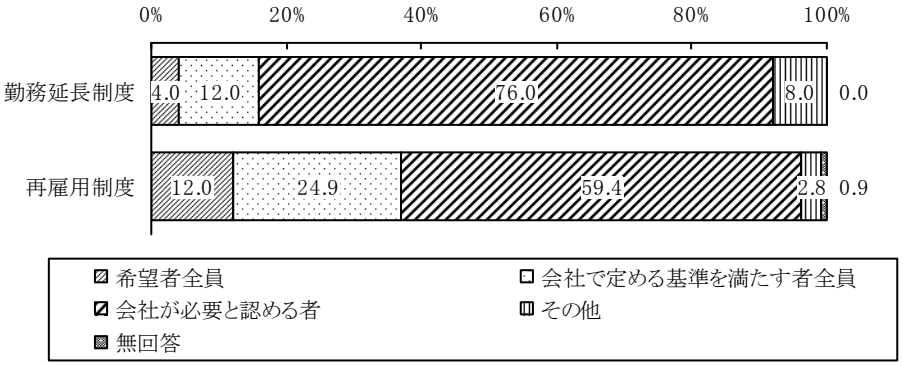
これを、従業員規模別にみると、再雇用制度に関して企業規模はほとんど影響していないが、勤務延長制度に関しては、企業規模が小さい方が採用している割合が高いようである。すなわち、299 人以下の企業では、12.0%の採用率であるが、1,000 人以上では 5.6%と、およそ半分の割合にとどまっている。

業種別にみると再雇用制度では、建設業、製造業の採用割合が高く、反対にサービス業、その他では比較的低い。また、勤務延長制度では、建設業が高く、サービス業がやはり低い結果となっている。

2)継続雇用制度の対象者 (Q2-①)

これらの継続雇用制度は、すべての定年退職者に適用されているわけではない。そこで、どのような人が、継続雇用制度の対象となっているかを調査した。結果は、図表 3-2-3 のとおり、「希望者全員」としている割合は、勤務延長制度で 4.0%、再雇用制度では 12.0%と極めて低い数値である。一方、再雇用制度では、「会社が必要と認める者」(59.4%) が最も多くなっているが、「会社で定める基準を満たす者全員」が 24.9%とおよそ 4 分の 1 を占めており、これに加えて「希望者全員」(12.0%) と合わせると、従業員にとってはより透明性の高い人選が行われているようである。

図表 3-2-3　継続雇用制度の対象者

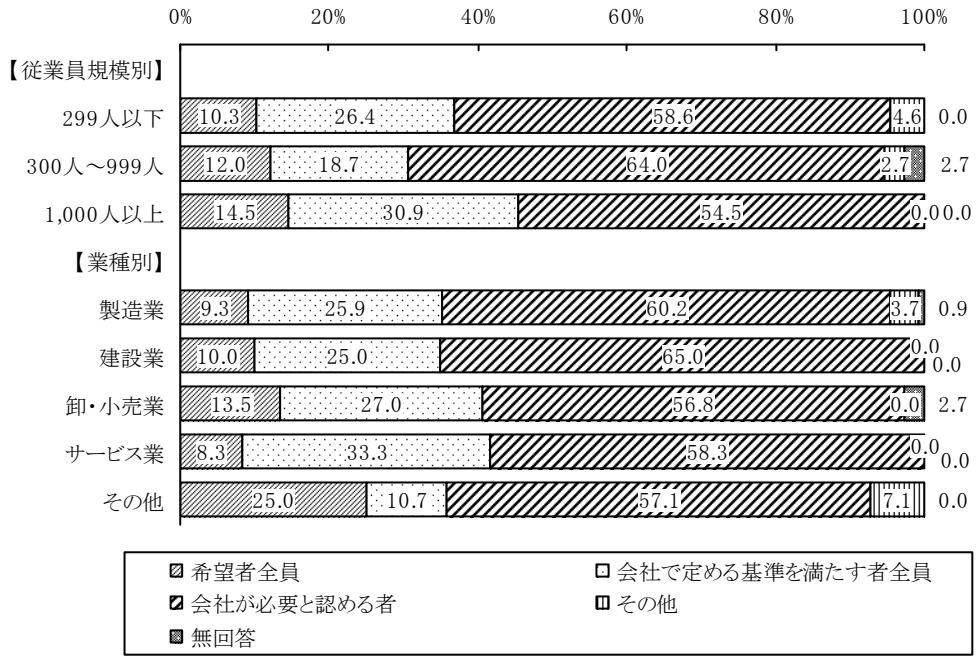


注）調査対象は勤務延長制度、再雇用制度がある企業

再雇用制度について、企業の属性別に適用対象者をみると、従業員規模が 1,000 人以上で、「会社が必要と認める者」という回答割合が低くなり、恣意性が低くなっていることが分かる (図表 3-2-4)。大企業の方が、適用対象者の選択にあたっては透明性を高めているようである。業種別にみると、「その他」を除き、特に大きな差異はみられない。

脚注）調査にあたっては、勤務延長制度では「定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく当該会社で引き続き雇用する制度」、再雇用制度については「定年年齢に到達した者を一旦退職させた後、当該会社で再び雇用する制度」という注釈をつけて回答を求めている。

図表 3-2-4　再雇用制度の対象者（従業員規模別、業種別、労働組合の有無別）

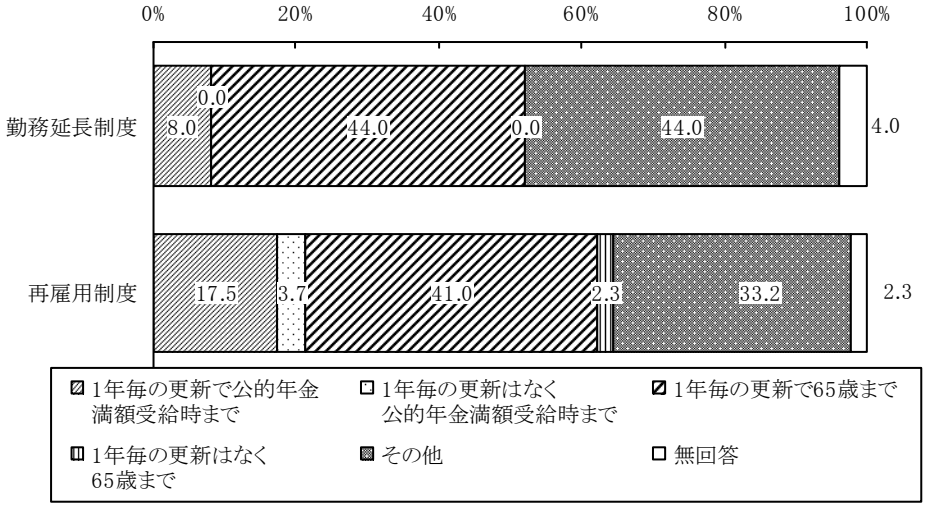


注）調査対象は再雇用制度がある企業

3)継続雇用制度における就労期限(Q2-②)

それでは、勤務延長制度、再雇用制度で定年後の勤務も可能となった場合、何歳まで就労が可能なのだろうか。図表 3-2-5 によると、「1 年毎の更新で 65 歳まで」が最も多く、勤務延長制度で 44.0%、再雇用制度で 41.0%とそれぞれ 4 割を超えている。また「1 年毎の更新で公的年金満額受給時まで」が再雇用制度では 17.5%と 2 割近くあり、弾力的な運用がみられる。

図表 3-2-5　勤務延長制度と再雇用制度の就労期限



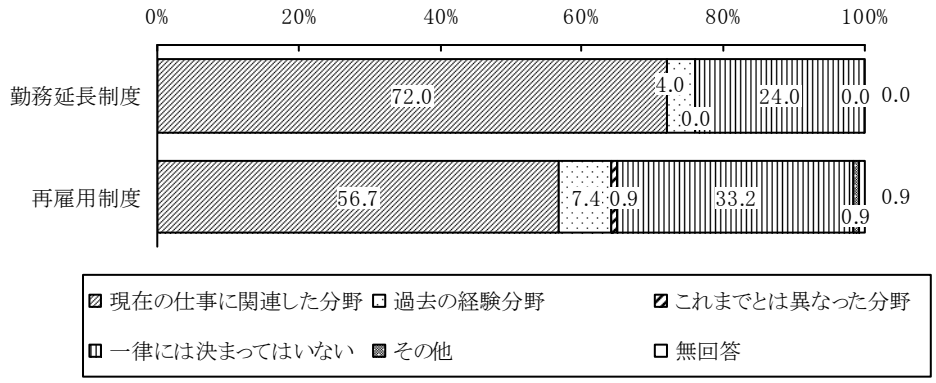
注）調査対象は勤務延長制度、再雇用制度がある企業

なお、回答割合の高い「その他」では、「1 年毎の更新で特に定めていない」「1 年毎の更新で 62 歳まで」「1 年毎の更新で年齢の定めは無い」といった回答であった。これらの回答は基本的に「1 年毎の」更新と捉えられる。この回答企業数と、先の「1 年毎の更新で公的年金満額受給時まで」「1 年毎の更新で 65 歳まで」を合わせた企業数を合計すると、再雇用制度では「1 年毎の更新」が 78%に達する。

4)継続雇用の就労内容(Q2-③)

こうした継続雇用の適用者は、どのような就労内容になるのだろうか。勤務延長制度では、「現在の仕事に関連した分野」が最も多く、72.0%となっている（図表 3-2-6)。再雇用制度でも 56.7%と半数を超えているところから、定年退職前の業務との継続性が重視されていることは間違いない。ただし、再雇用制度の場合は、「一律には決まってはいない」の割合が 33.2%と 3 割を超えている。

図表 3-2-6　勤務延長、再雇用者の就労内容



注）調査対象は勤務延長制度、再雇用制度がある企業

5)役職位の変化(Q2-④)

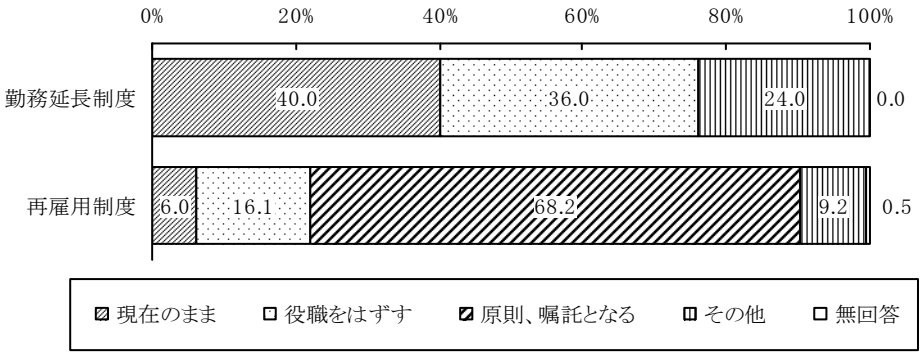
勤務延長制度、再雇用制度などで継続雇用をした場合、役職はどのように変化するのだろうか。図表 3-2-7 によると、勤務延長制度では「現状のまま」が 40.0%と 4 割を占め、これに次いで「役職をはずす」が 36.0%となっている。これに対して、再雇用制度では「原則、嘱託となる」の割合が 68.2%と圧倒的に高くなっている。

6)1 週間の労働日数(Q2-⑤)

再雇用制度においては、勤務延長制度と異なって、すべての継続雇用者がフルタイムとは限らない。つまり、規則的に週 5 日とか勤務しないで、さまざまな形態が採れるのが、再雇用制度の利点でもある。今回、1 週間の再雇用制度適用者の労働日数を調査したところ、63.6%と 6 割以上が通常の勤務形態である「週 5 日以上」となっている（図表 3-2-8)。これより勤務日数が短い「週 3～4 日」「週 1～2 日」は合わせても 7.8%にしかならない。なお、「その他」で多かった自由回答は「本人の希望」「本人の選択が可能」などと、本人の意思を尊重している回答である。「週 5 日以上」が 6 割を超えた割合となっているが、要するに、再雇用制度においては、

退職前のフルタイムと同じ勤務形態を従業員に求める形となっている。

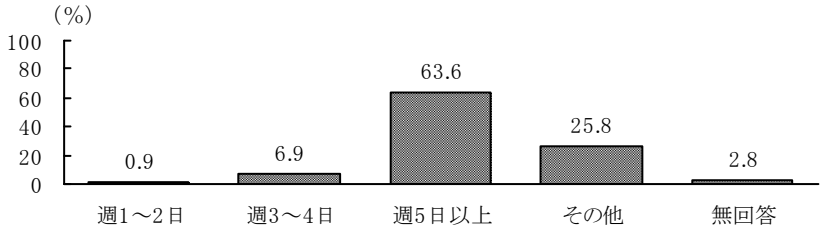
図表 3-2-7　勤務延長、再雇用者の役職位変化



注 1）勤務延長制度には「原則嘱託になる」の選択肢は除かれている。

注 2）調査対象は勤務延長制度、再雇用制度がある企業

図表 3-2-8　再雇用者の 1 週間の労働日数

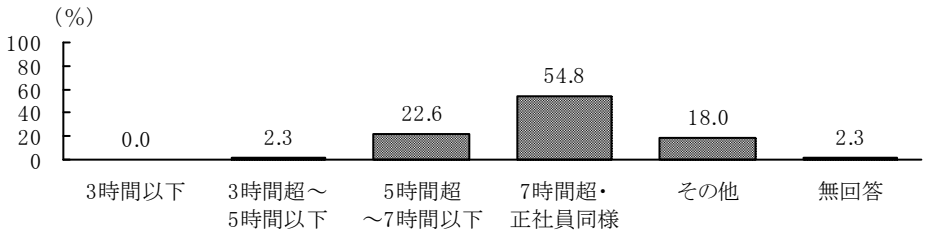


注）調査対象再雇用制度がある企業

7)労働時間(Q2-⑥)

次に、再雇用制度適用者の一日の労働時間を調査した結果は、54.8%と半数以上の企業が「7 時間超・正社員同様」と回答しており、それ以下の短時間の割合は 24.9%と 4 分の 1 を割り込んでいる(図表 3-2-9)。なお、「その他」の割合も高かったが、この自由回答をみると、「8 時間」という回答も多くみられた。すなわち、これはほとんど通常の労働者の勤務形態と同一である。

図表 3-2-9　再雇用者の 1 日の労働時間



注）調査対象は再雇用制度がある企業

これに対して「本人の希望をもとに考える」「各人毎の契約による」といった、個人毎に異なるケースも多くみられた。

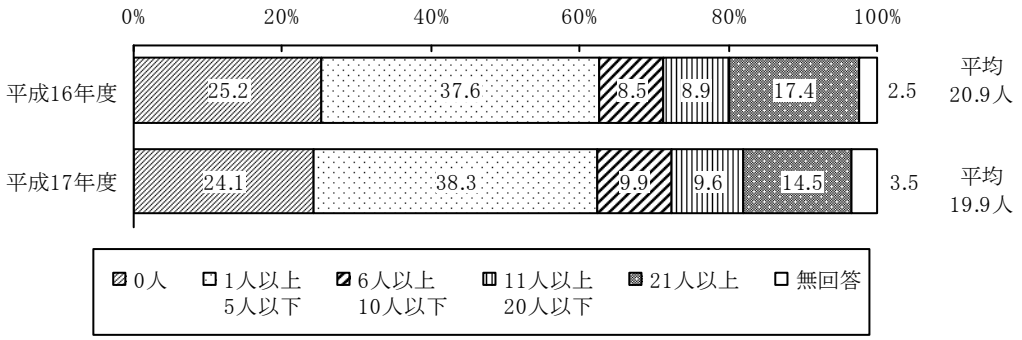
3. 平成 16 年度の定年退職者と再就職動向

(1) 定年退職者数 (Q3、Q5)

1)定年退職者数の状況

平成 16 年度の定年退職者の実数をみると、「ゼロ」とする企業割合は 25.2%と約 4 分の 1 である (図表 3-3-1)。平成 17 年度の実績見込でも「ゼロ」の企業割合は 24.1%とほぼ同値である。多くの企業では「1 人以上 5 人以下」となっており、今年度、来年度ともに 38%前後の回答割合となっている。平均をとると、今年度が 20.9 人、来年度は 19.9 人と、ほぼ同じ人数のようである。

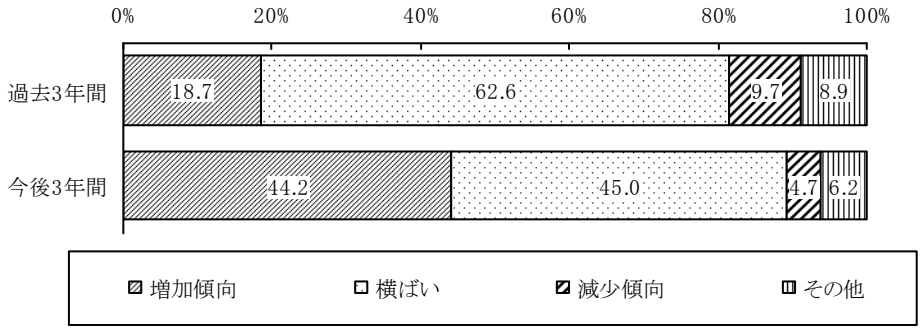
図表 3-3-1　平成 16 年度定年退職者数と平成 17 年度予定退職者数



2)定年退職者の増減

ところで、この定年退職者の増減をトレンドとして表したものが図表 3-3-2 である。過去 3 年間の傾向では「横ばい」とする割合が 62.6%と 6 割以上を占め、「減少傾向」は 9.7%と 1

図表 3-3-2　定年退職者数の過去 3 年間の増減と今後 3 年間の増減

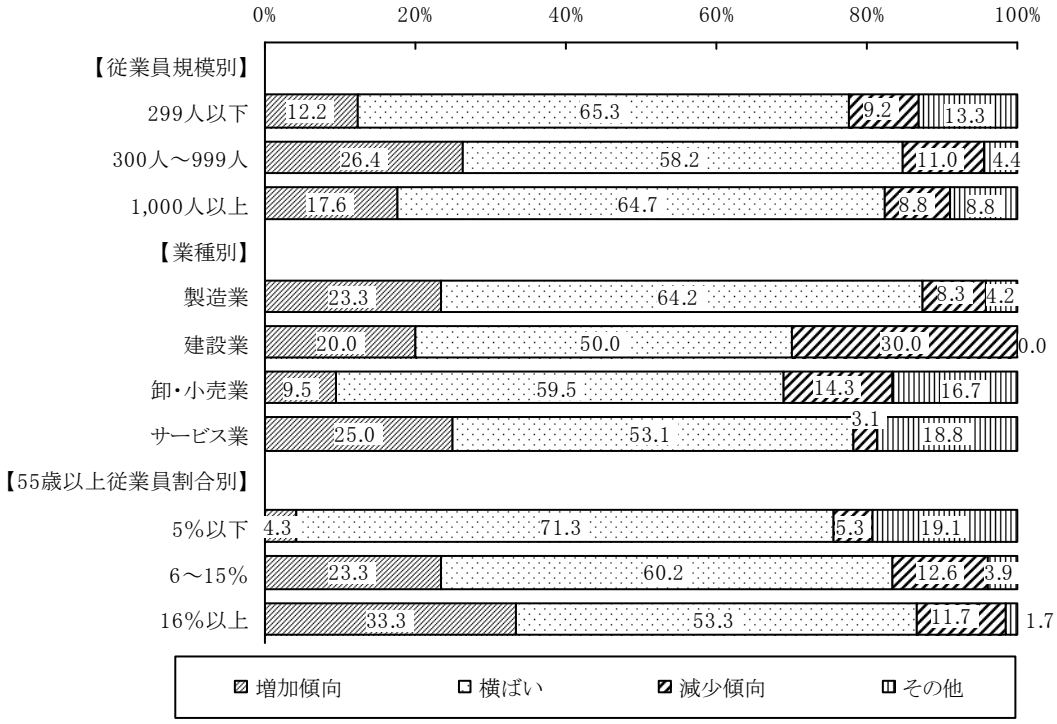


注) 無回答を除いた有効回答のみ

割弱であった。これに対し、今後 3 年間の傾向は「増加傾向」が 44.2%と過去 3 年間に対する回答割合と比べて大きく伸びており、「横ばい」とほぼ同じ割合となっている。

この増減傾向を企業属性で比較してみよう。まず、過去 3 年間の増減についてみると、従業員規模では中堅の 300 人～999 人の企業で「増加傾向」とする割合が最も高くなっている（図表 3-3-3)。業種別でみると卸・小売業では「増加傾向」が最も少ない。また、55 歳以上の従業員の割合が 16%以上と高い企業では、「増加傾向」が 33.3%と 3 割以上を占めている。反対に、55 歳以上の従業員の割合が 5%以下の企業では 4.3%と低いのは当然であろう。

図表 3-3-3　定年退職者数の過去 3 年間の増減
（従業員規模別、業種別、55 歳以上従業員割合別）

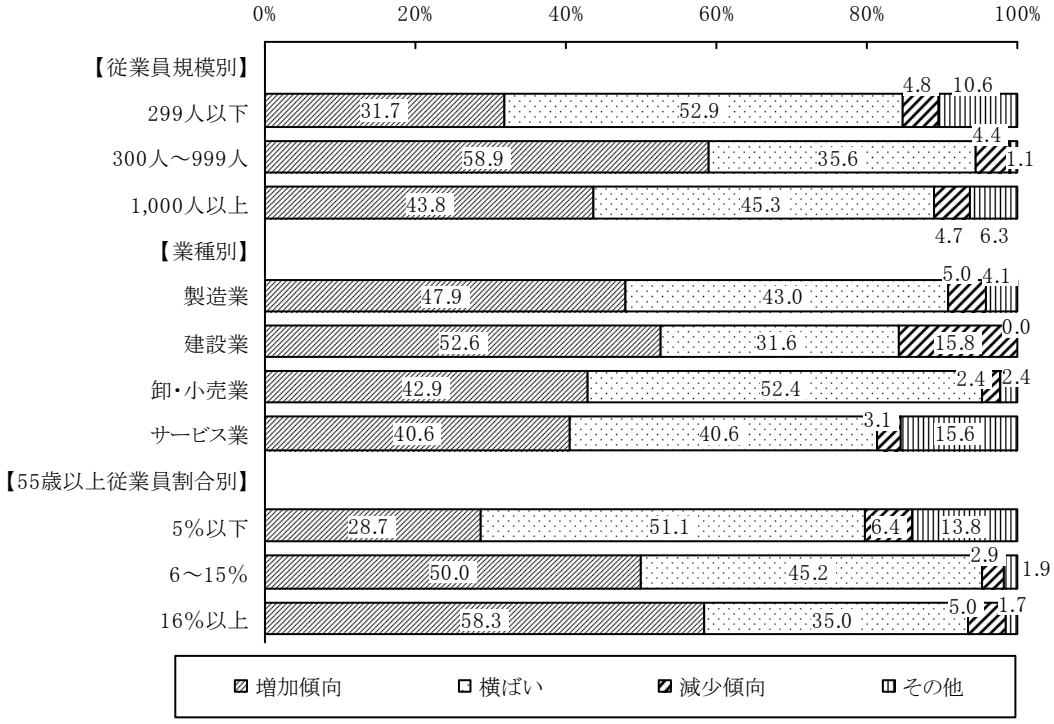


注）無回答を除いた有効回答のみ

図表 3-3-4 は、同じく今後 3 年間の増減の見込みである。従業員規模でみると、ここでも 300 人～999 人の中堅規模の企業で 58.9%と 6 割近い企業が「増加傾向」にあるとしている。過去 3 年間の増減が 26.4%であったから、その割合は 2.2 倍にもなっている。しかし、1,000 人以上の企業では過去の増減が 17.6%であるのに対し、見込みでは 43.8%と 2.5 倍になっており、299 人以下の企業では、過去が 12.2%に対して、今後は 31.7%と 2.6 倍と高くなっている。業種でみると、建設業が 52.6%と最も「増加傾向」の割合が高かった。過去 3 年間の増減では「増加傾向」が 20.0%であるから 2.6 倍、卸・小売業では 9.5%から 42.9%と 4.5 倍にも達する。製造業では過去の実績が 23.3%と高いためか、今後の見込みでは 47.9%と、倍率では 2.1 倍にとどまっている。55 歳以上従業員割合別では、当然のことながら、16%以上の企業で「増加傾

向」が 58.3%と 6 割近い数値となっている。

図表 3-3-4　定年退職者数の今後 3 年間の増減
（従業員規模別、業種別、55 歳以上従業員割合別）



注）無回答を除いた有効回答のみ

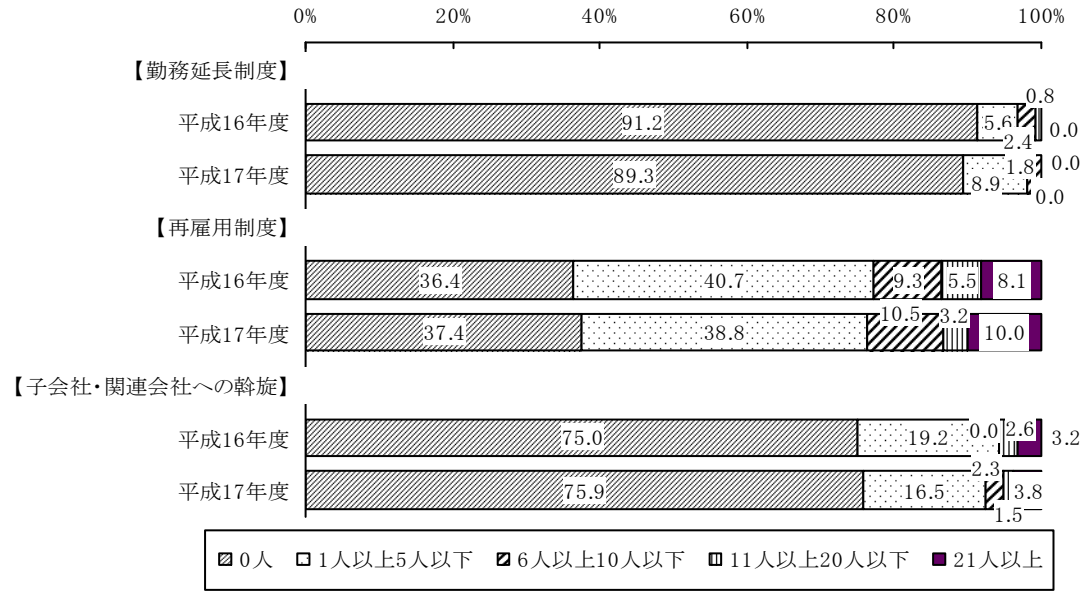
3)定年退職後の再就職者の動向

定年退職者の退職後の継続雇用の動向について、平成 16 年度の実績と、平成 17 年度の実績見込みについて調査した。ここでは、継続雇用の方法として「勤務延長制度」、「再雇用制度」及び「子会社・関連会社への斡旋」の状況について実数を調査した。図表 3-3-5 によると、勤務延長制度では実績も平成 17 年度の実績見込みも「ゼロ」としている割合が 9 割前後と極めて高い。また、実績があっても、「1 人以上 5 人以下」が平成 16 年度実績で 5.6%、平成 17 年度実績見込みで 8.9%しかいなかった。

再雇用制度では「ゼロ」としている割合は平成 16 年度では 36.4%であるが、0 人～5 人が 40.7%と 4 割を占め、さらに、21 人以上の企業も 8.1%ある。平成 17 年度の実績見込みでもほぼ同じ傾向を示している。一方、「子会社・関連会社への斡旋」は 75.0%と 4 分の 3 は「ゼロ」であったが、4 分の 1 は何らかの実績があることが分かった。

このように、制度の適用実績では、圧倒的に再雇用制度による継続雇用が多いことが分かる。

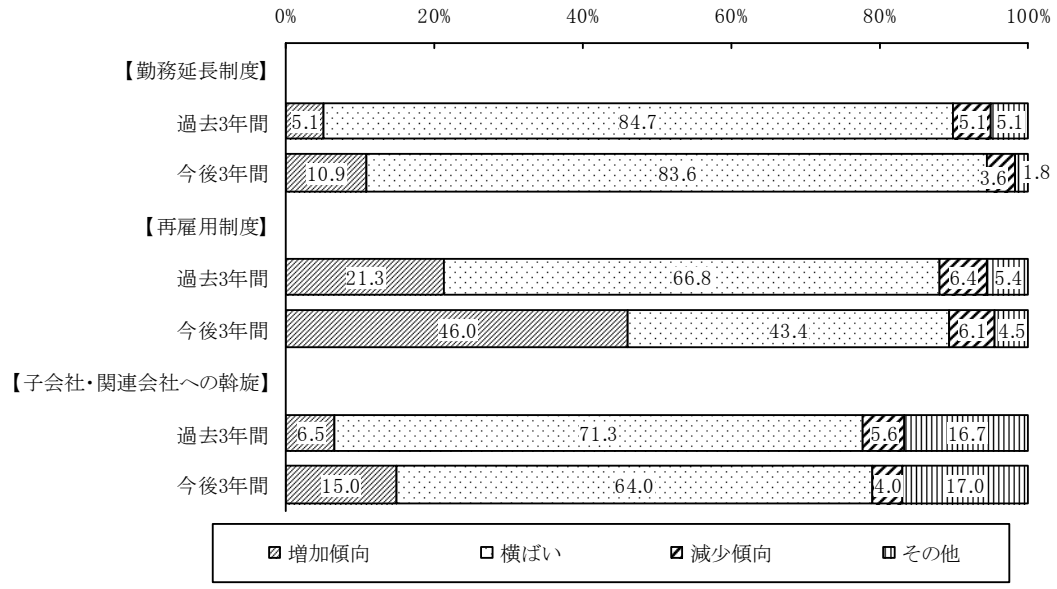
図表 3-3-5　定年退職者数の処遇方法別人員



注）無回答を除いた有効回答のみ

それでは、それぞれの制度の適用者の増減はどのようになっているのだろうか。ここでも、過去 3 年間における増減の傾向、今後 3 年間における増減の動向を調査した。それによると、過去 3 年間の実績では「増加傾向」の割合が最も高いのが「再雇用制度」（21.3%）であり、反対に、最もこの割合が低いのが勤務延長制度であった（図表 3-3-6）。また、今後 3 年間の動向

図表 3-3-6　定年退職者数の処遇方法別人員の増減実績と予定



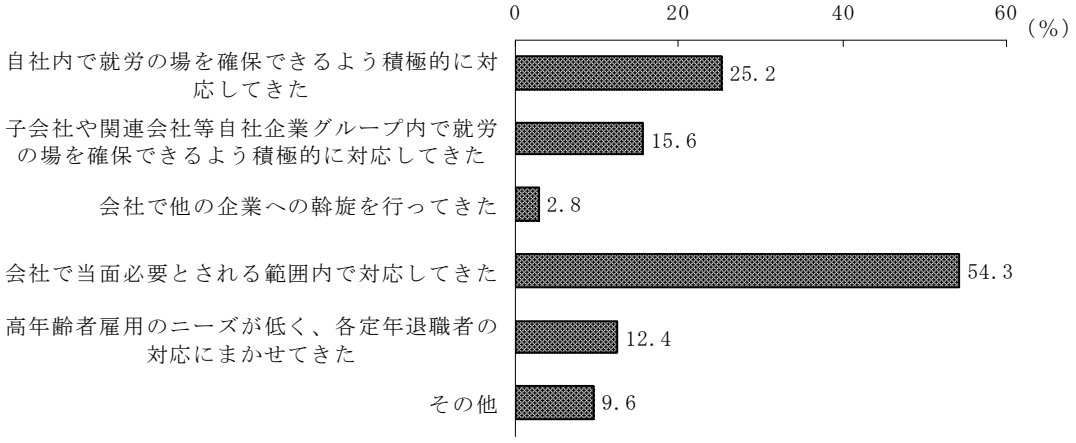
注）無回答を除いた有効回答のみ

をみると、「増加傾向」の割合が最も高いのは同じく、「再雇用制度」（46.0%）であった。次いで勤務延長制度となっている。

(2) これまでの高年齢者雇用への対応（Q4）

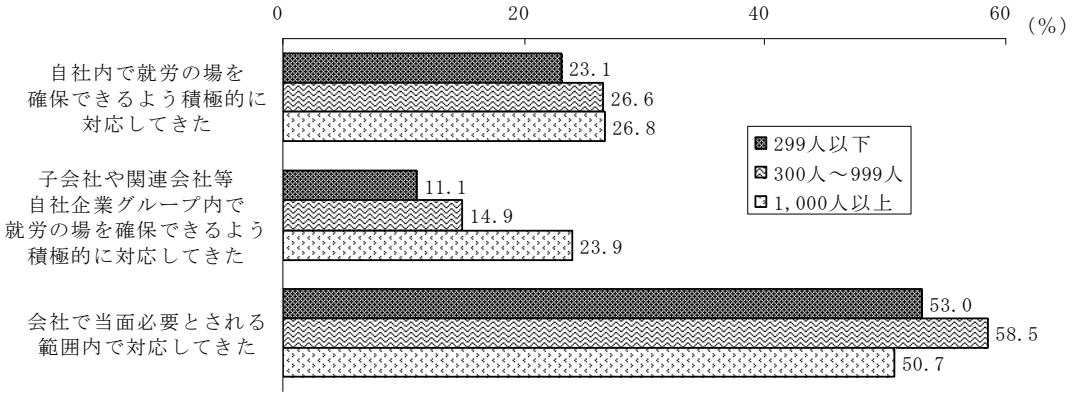
これまでも各企業それぞれで、高年齢者の雇用に対して何らかの対応・対策がなされてきた。そこで、どういった施策がこれまで高年齢者に対して採られてきたのかについて質問した。図表 3-3-7 はその結果を示したものである。最も多い回答は「会社で当面必要とされる範囲内で対応してきた」の 54.3%である。雇用に最も積極的な対策である「自社内で就労の場を確保できるよう積極的に対応してきた」は 25.2%と第 2 位となっており、最も消極的な「高年齢者雇用のニーズが低く、各定年退職者の対応にまかせてきた」は 12.4%と低い数値であった。

図表 3-3-7　高年齢者雇用に対する対応（複数回答）



これを従業員規模別にみたものが図表 3-3-8 である。最も回答の多かった「会社で当面必要とされる範囲内で対応してきた」については、300 人～999 人の企業で回答割合は高かったが、それほど大きな差はみられなかった。積極的な回答である「自社内で就労の場を確保できるよ

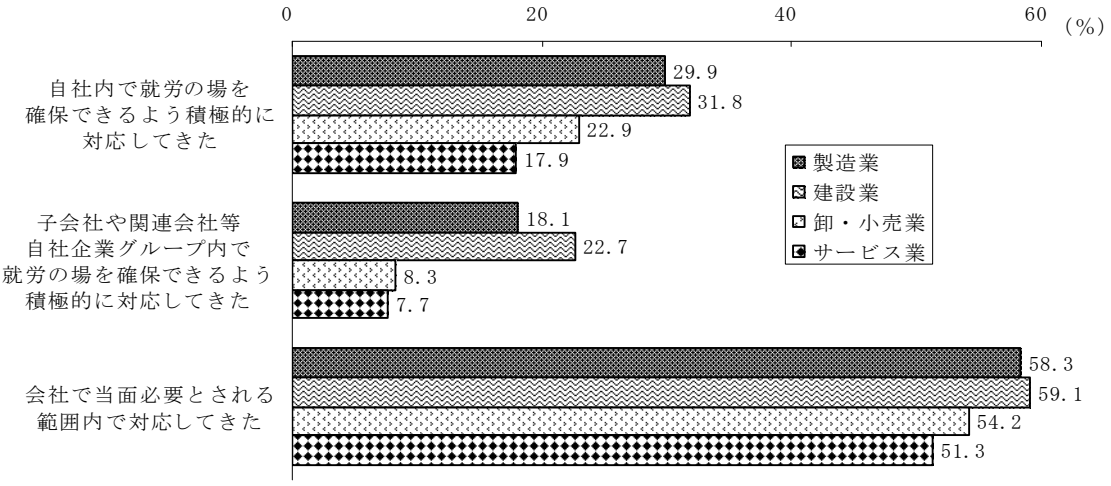
図表 3-3-8　高年齢者雇用に対する対応（複数回答）（従業員規模別）



う積極的に対応してきた」についてもあまり差がみられなかった。ただし、「子会社や関連会社等自社企業グループ内で就労の場を確保できるよう積極的に対応してきた」は従業員規模が大きくなるほど、回答割合が高くなっている。大企業ほど、子会社、関連会社を多く持つことで、このような対応が可能となっていることがうかがえる。

業種別にこれをみると、「会社で当面必要とされる範囲内で対応してきた」は、やはり 4 業種間に大きな差はみられなかった（図表 3-3-9）。積極的な対応である「自社内で就労の場を確保できるよう積極的に対応してきた」の割合は製造業、建設業の回答割合が高かった。また、「子会社や関連会社等自社企業グループ内で就労の場を確保できるよう積極的に対応してきた」でもこの 2 業種は高かった。このように、製造業、建設業は対応方法を多様に持っており、その対策も積極的であることがうかがえる。しかし、卸・小売り業、サービス業は相対的に低かった。

図表 3-3-9　高年齢者雇用に対する対応（複数回答）（業種別）



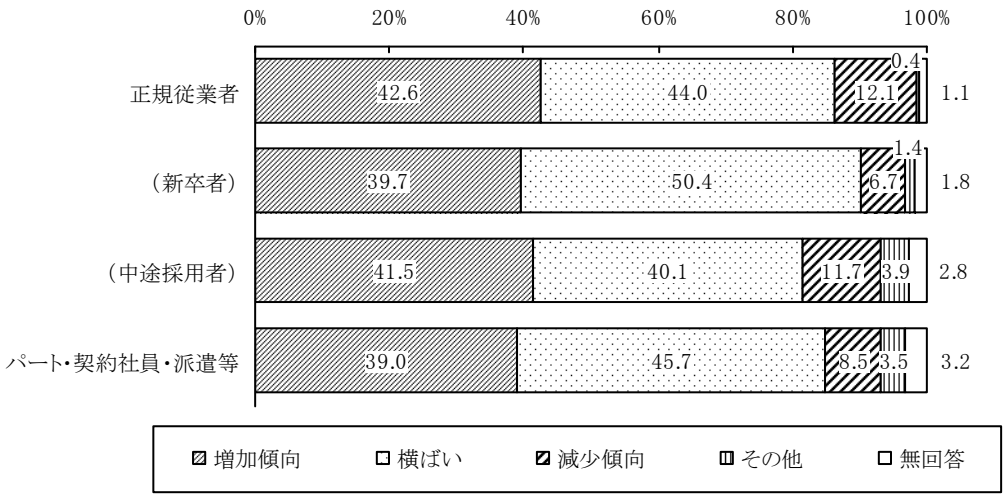
(3) 今後の従業員採用計画（Q6）

定年退職者が増加傾向にある中、企業として今後の採用計画をどのように考えているのだろうか。ここでは、今後の 3 年間を想定して、採用計画について調査した結果を示す。

図表 3-3-10 は正規従業員とパート・契約社員・派遣等の非正規従業員の採用の増減傾向を調査した結果を示している。まず、正規従業員の採用が「増加傾向」とする企業が 42.6％と 4 割を超えている点が注目される。これまで多くの企業では、正規従業員を増やすことには、人件費という固定費を増やすことになり、慎重な姿勢を採り続けてきたからである。4 割を超えた企業が正規従業員を増加させることはその意味では大きな変化といえる。また、その内訳として、新卒採用と中途採用の増加傾向とする割合には差がみられていない。この点も注目されるところである。つまり、企業は、即戦力を求めて、新卒者よりも中途採用者に目が向きがちだったからである。新卒者は、育成まで時間と、費用が多くかかるため、企業の余裕がなければ採用が難しいが、今回の調査では、増加傾向が中途採用者と同じ割合になっていることに注目したい。また、「パート・契約社員・派遣等」についても 4 割弱の企業が「増加傾向」と回答し

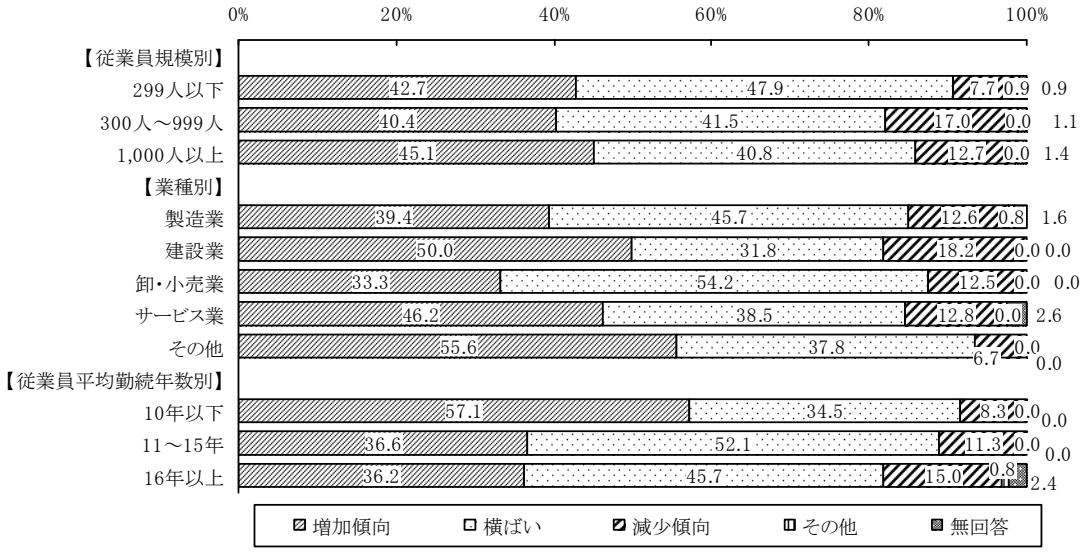
ており、必ずしも正規従業員だけに目が向いていないことが明らかになった。

図表 3-3-10　今後 3 年間の従業員の採用増減状況



次に、正規従業員の今後3年間の採用増減状況を企業属性別にみたものが図表3-3-11である。これによると、従業員規模別では、それほど大きな差はみられないが、1,000 人以上の企業で「増加傾向」がやや高くなっている。業種別ではサービス業と建設業で増加傾向が比較的高かった。また、従業員の平均勤続年数別では、「10 年以下」という企業で「増加傾向」をあげる割合が 57.1%と極めて高かった。この要因として、一つには、従業員の新陳代謝が激しいことと、会社自体が若いために勤続年数も長くはないことが推測される。正規従業員を常に採用し

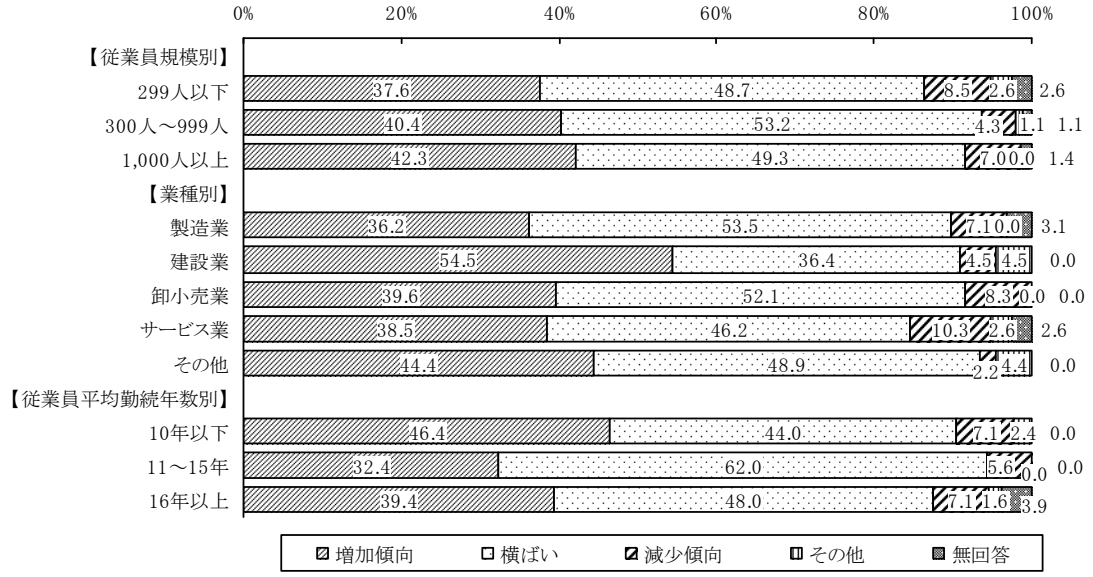
図表 3-3-11　今後 3 年間の正規従業員の採用増減状況
（従業員規模別、業種別、従業員平均勤続年数別）



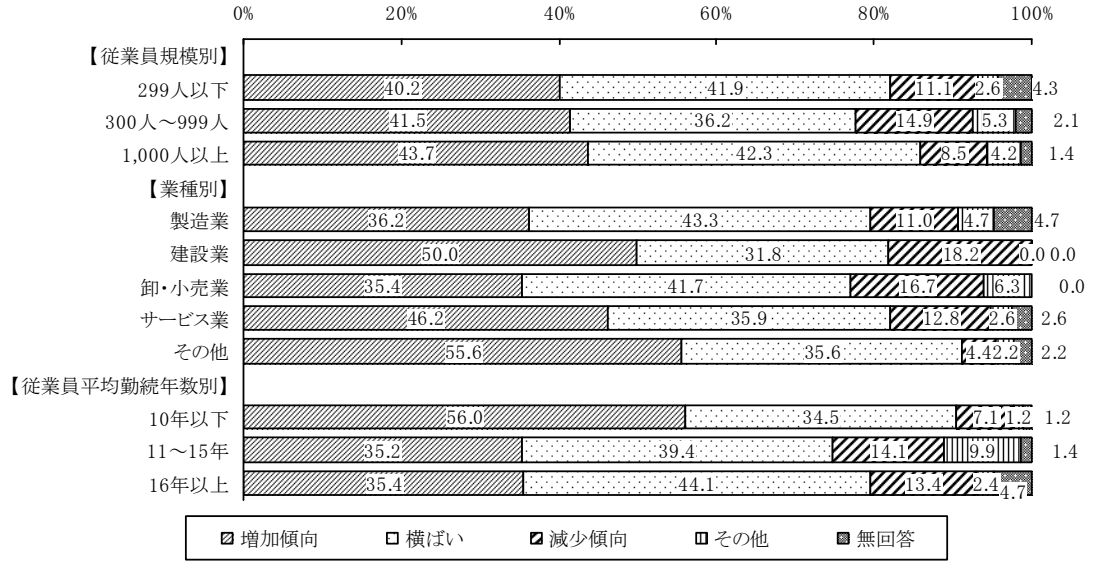
ていなければ、企業が維持できないという特性があるのかもしれない。

正規従業員の中で、新卒者だけを取り出してその増減傾向を集計したものを図表 3-3-12 に載せている。ここでも正規従業員と同じような傾向がみられた。大企業、建設業、平均勤続年数の若い企業で増加傾向が強かった。

図表 3-3-12　今後 3 年間の新卒採用者の採用増減状況
（従業員規模別、業種別、従業員平均勤続年数別）



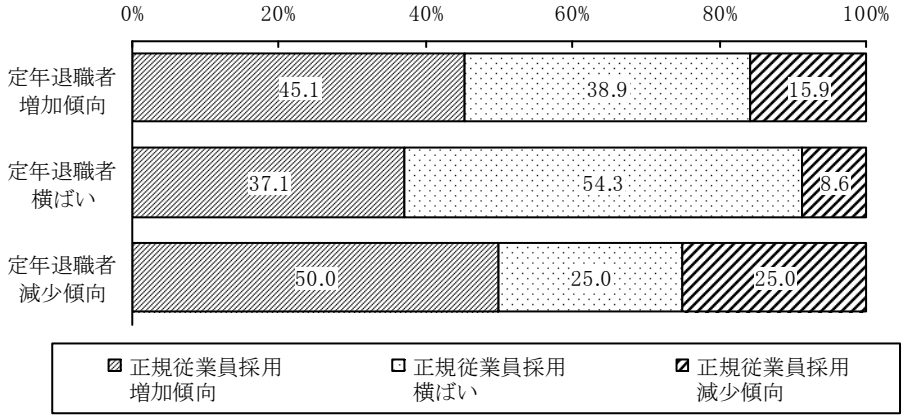
図表 3-3-13　今後 3 年間の中途採用者の採用増減状況
（従業員規模別、業種別、従業員平均勤続年数別）



中途採用者の増減に関しても、従業員規模別では規模が大きくなる方が増加傾向がやや高まる傾向がみられる（図表 3-3-13)。業種別では、建設業で高い増加傾向の割合であった。

正規従業員の採用予定は定年退職者の増減と何らかの関連があると考えられる。すなわち、定年退職者が増加すると、新規採用も増加するのではないかと思われる。そこで、両者の関係を調べた。しかし、図表 3-3-14 によると両者の関係は必ずしも明確にはならなかった。定年退職者が増加傾向にある企業では、横ばい傾向の企業よりも正規従業員の採用予定の増加傾向割合は高いが､減少傾向にある企業でも正規従業員の採用予定が増加傾向にある企業割合も高く、両者の関係は一様でない。

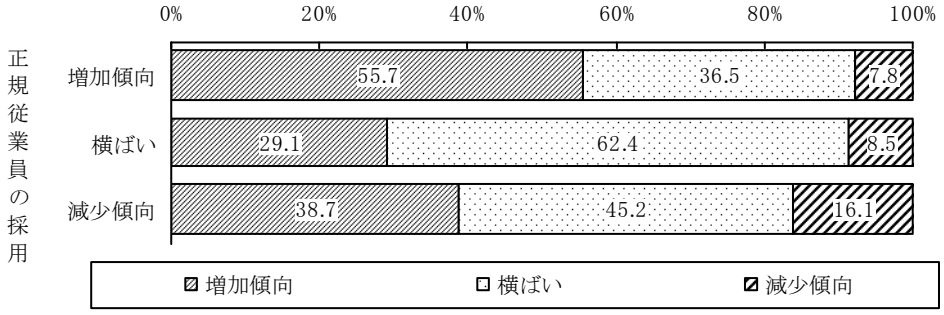
図表 3-3-14　今後 3 年間の定年退職者の増減度と正規従業員採用の増減度の関係



注)「その他」「無回答」は除外して集計

次に､正規従業員とパート･契約社員･派遣社員などの非正規従業員との関連をみてみよう。図表 3-3-15 によると、正規従業員の採用が増加傾向とする企業では、パート・契約社員・派遣社員の採用が「増加傾向」にあるとする企業が 55.7%と最も高くなっており、採用意欲が強い企業で、両者の需要が強いことが分かる。ただし、正規従業員の採用が減少傾向にある企業と横ばいとする企業を比較すると、減少傾向とする企業の方がパート等の社員の採用が「増加傾

図表 3-3-15　正規従業員の採用増減とパート・契約社員・派遣社員の増減度の関係

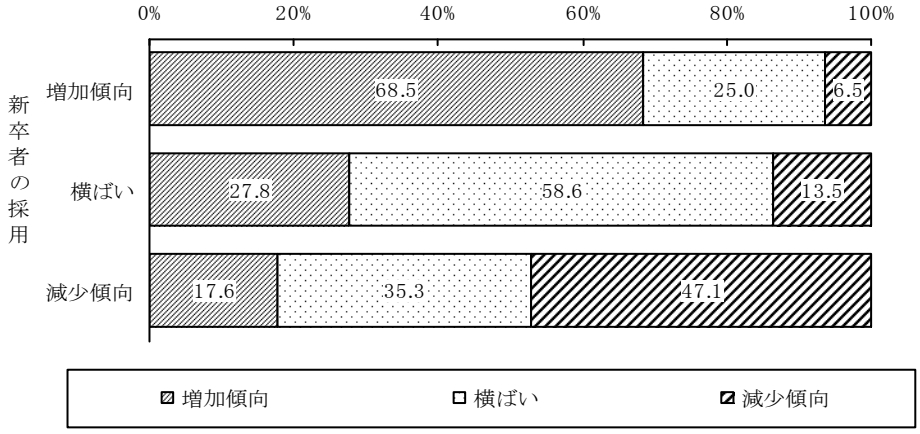


注)「その他」「無回答」は除外して集計

向」と回答する割合が高く、両者の関係は一概には言えないことが分かった。

同じように、新卒社員と中途採用社員の関連性をみてみよう。図表 3-3-16 によると、新卒者が増加傾向にある企業では中途社員も増加傾向とする割合が極めて高く、68.5%と 7 割近い関係にある。要するに、人手が欲しい企業では、正規従業員だけではなく、アルバイト・パート、派遣社員など非正規の従業者も含めて採用の意欲を持つことが分かった。

図表 3-3-16　新卒社員の採用増減と中途採用社員の増減度の関係



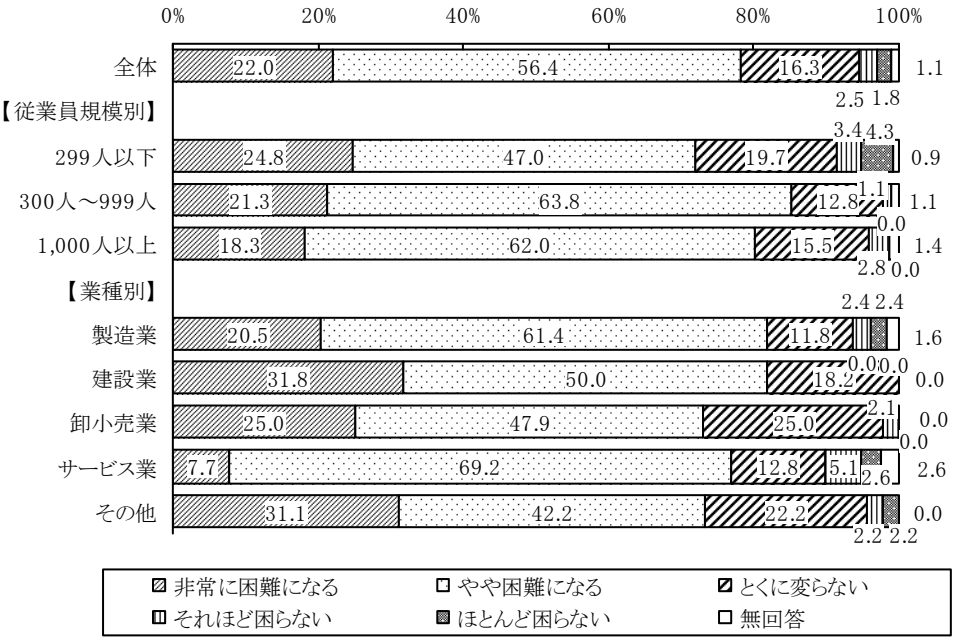
注)「その他」「無回答」は除外して集計

(4) 今後の若年世代採用の困難度(Q7)

今回の調査では、今後 3 年間位をみたときに、正規従業員、アルバイト・パート等を含めて新規採用を増加させる意向が強いことが明らかにされたが、そうだとすると、労働市場での採用が今後厳しくなることが想像される。この点について企業はどのように考えているのだろうか。図表 3-3-17 では今後の若年世代の新卒者を採用することの困難度を調査した結果を示している。全体では、22.0%と 2 割強が「非常に困難になる」としており、「やや困難になる」も 56.4%いる。両者を合わせると 78.4%と 8 割近い企業が新卒採用を厳しいものとみていることが分かる。これまで、大学、高校など卒業してもなかなか就職ができなかった時代と比較すると様変わりの感がある。

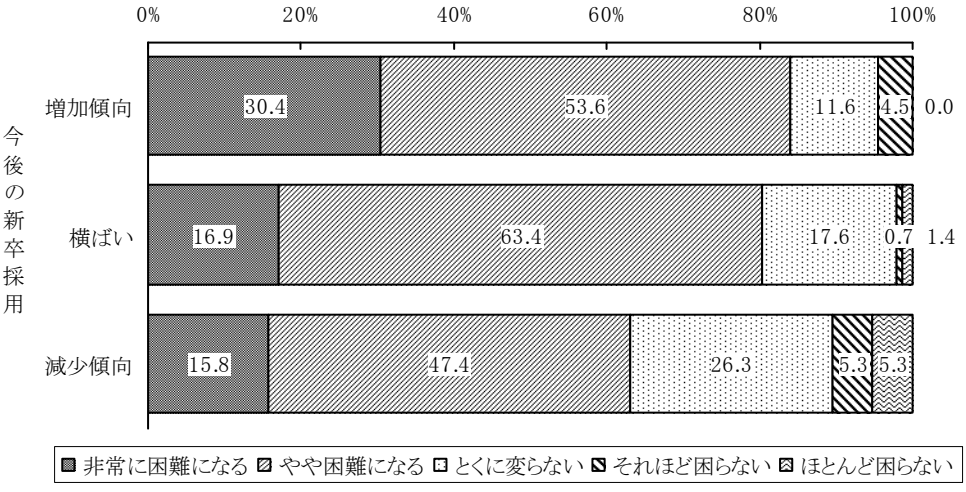
従業員規模別にこれをみると、「非常に困難になる」の割合は、規模が小さいほど回答割合が高かった点が注目される。業種別でみると、建設業が最も厳しい見方をしている。ただし、サービス業は「非常に困難になる」と回答する割合が低いが、若い人にサービス業は人気があると考えているのかもしれない。

図表 3-3-17　今後の若年世代の新卒採用の困難度（従業員規模別、業種別）



それでは、こういった新卒者の採用困難度は、先の採用の増減動向とどのように係わっているのだろうか。図表 3-3-18 は新卒採用者の採用動向別に困難度を表したものである。これによると、「増加傾向」と回答した企業で「非常に困難」の割合が高い点が注目される。「困難になる」割合（「非常に困難になる」＋「やや困難になる」）は増加傾向が 84.0%、横ばいが 80.3%に対して、減少傾向では 63.2%にしかすぎない。そういった意味では、採用を拡大する企業では、今後の新卒採用に大きな問題点を抱えているものと考えられる。

図表 3-3-18　今後の新卒採用者の増減と今後の若年世代の新卒採用の困難度



注）「その他」「無回答」は除外して集計

4. 団塊世代の定年退職による影響

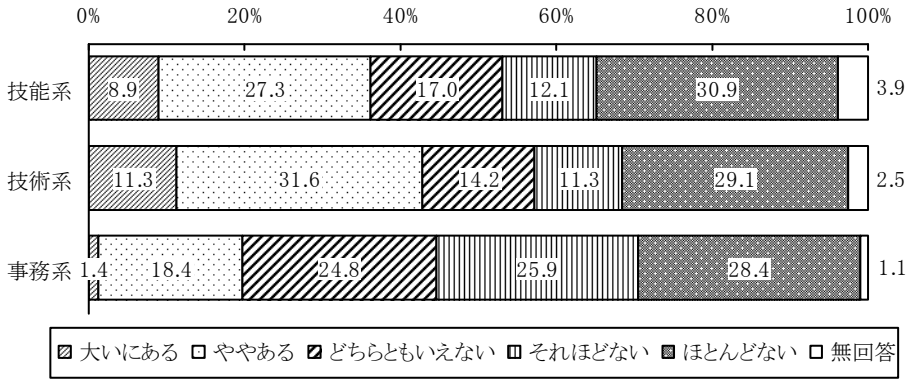
(1) 高年齢者雇用における需要と供給関係（Q8）

1)高年齢者の領域別需要

団塊世代の定年退職が実際に始まろうとしている。そのインパクトは、マクロ的には多くの研究から明らかにされつつあるが、ここでは、企業の現場ではどのような問題点を感じているかを調べる。

はじめに、高年齢者の労働需要を調査した。図表 3-4-1 は企業における高年齢者の需要を技能系、技術系、事務系の 3 領域で調査した結果である。これによると、技能系では「大いにある」が 8.9%、「ややある」が 27.3%と合わせると 36.2%が需要ありということになる。また、技術系についても 42.9%と技能系を上回る需要の大きさであった。これに対して、事務系は 19.8%と 2 割に達しなかった。企業の需要は技術系、技能系で大きいことが示された。

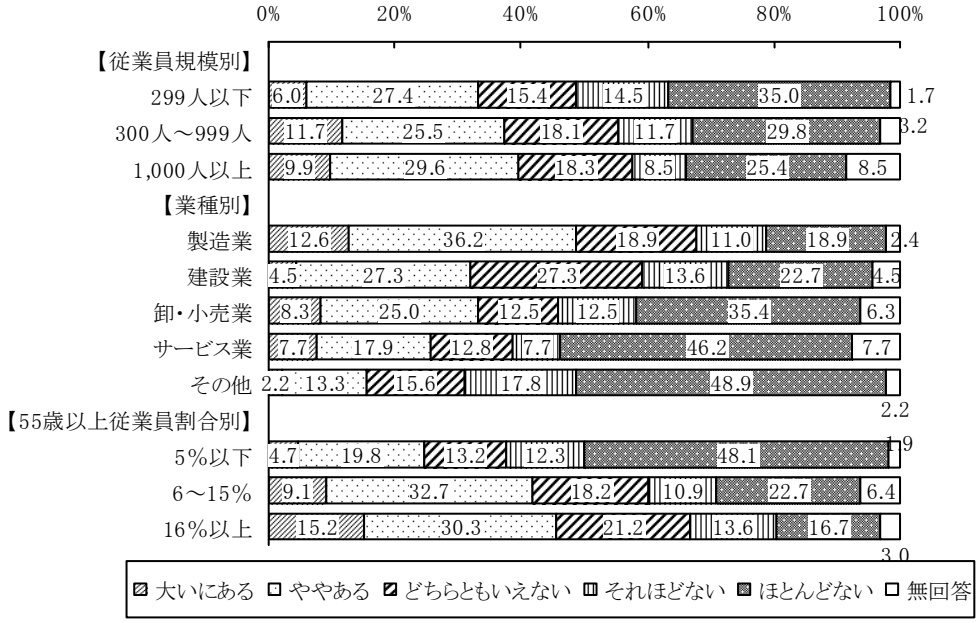
図表 3-4-1　高年齢者の需要



それでは需要が高かった技能系についてどのような企業でニーズが高いかみてみよう。図表 3-4-2 によると従業員規模別では従業員規模が 299 人以下の場合、「ある」(「大いにある」＋「ややある」) が 33.4%であるのに対し、1,000 人以上では 39.5%と 6 ポイントほど上回っている。業種別では製造業のニーズが極めて高く、「大いにある」が 12.6%、「ややある」が 36.2%で、合わせると実に 48.8%とほぼ半数に近い数値となる。確かに、製造業は、現場での技能工が重要な役割を担っていることから、技能工に対するニーズが高いものと思われる。さらに、高年齢者の技能は若い人に継承していくことが求められており、その時間を生み出すためにも、高年齢者の技能工には長く働いてもらいたいというニーズが高いのではないかと推測される。これに対して、サービス業ではニーズがそれほど高くないが、サービス業での技能系の高年齢者自体がそれほど中心的な役割を現段階では負っていないことによるものと思われる。

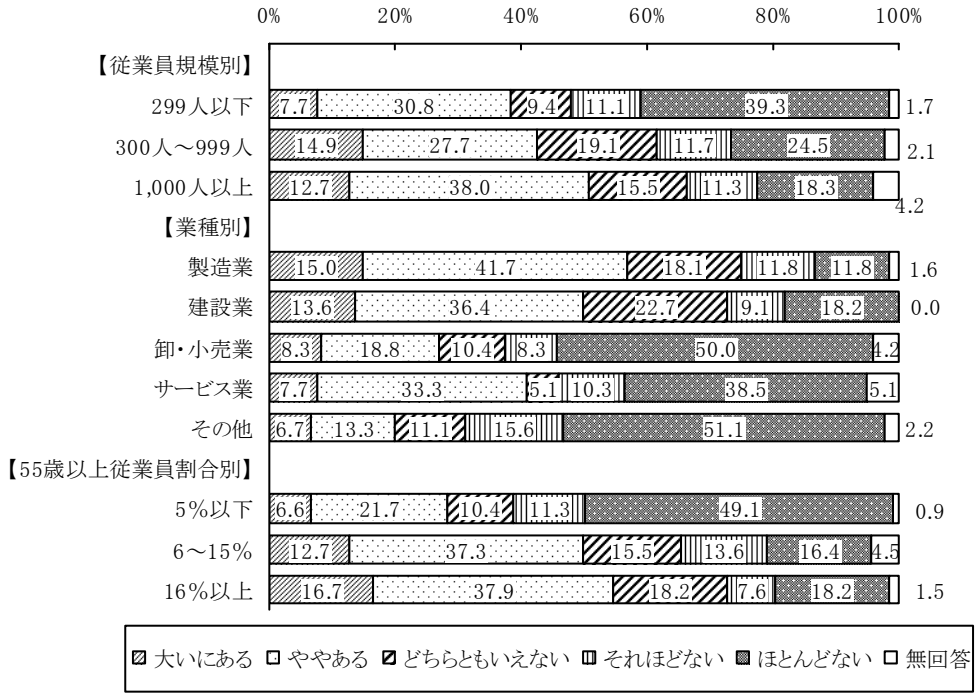
55 歳以上従業員割合別にこれをみると、当然のことながら、その割合が高い企業での技能系高年齢者の需要が高いことが示されている。すなわち、16%以上の企業では、「大いにある」と「ややある」の合計が 45.5%と、製造業並みのニーズの強さが示されている。

図表 3-4-2　技能系高年齢者の需要（従業員規模別、業種別、55 歳以上従業員割合別）



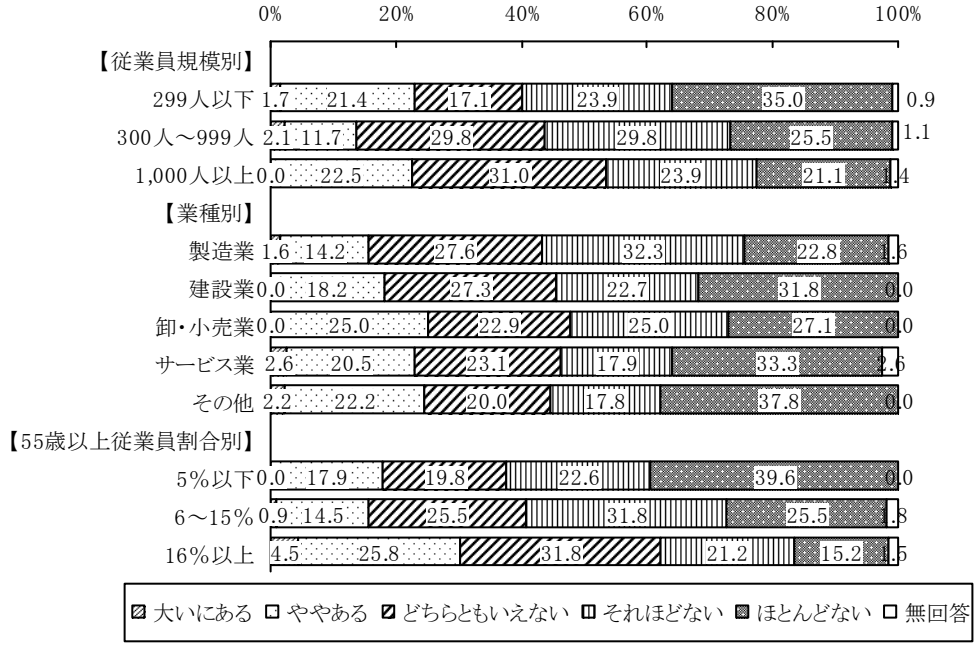
同じように、技術系高年齢者の需要についてもみてみた。図表 3-4-3 でこれをみると、従業員規模別にはやはり規模が大きくなるほど「ある」（「大いにある」＋「ややある」）とする割合が高くなる。1,000 人以上の企業では、50.7%と半数を超えている。業種別では製造業のニーズが高いことは技能系と同じであり、「ある」とする割合は 56.7%と半数を大きく上回る割合

図表 3-4-3　技術系高年齢者の需要（従業員規模別、業種別、55 歳以上従業員割合別）



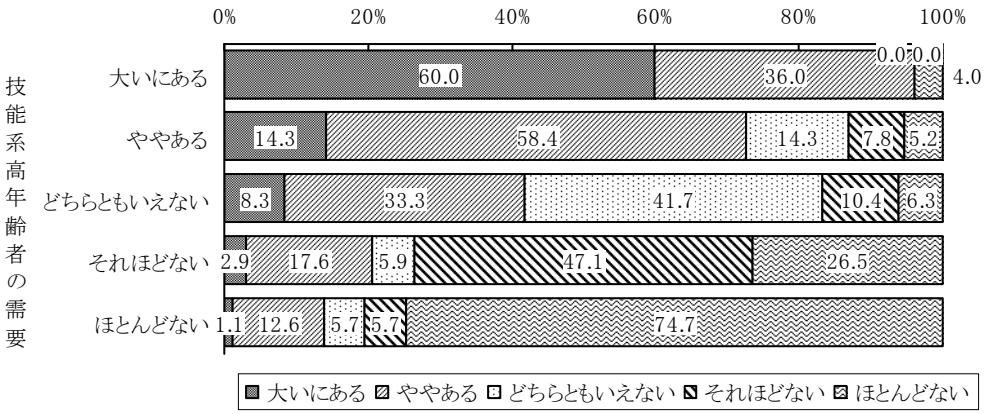
となっている。一方、サービス業でも「ある」とする割合が 41.0%と高い点が注目される。55 歳以上従業員割合別でも、技能系高年齢者のニーズと同じように、高齢化が進んでいる企業ほど、需要が高いことが示されている。なお、事務系高年齢者の需要に関しては、企業の属性による差異はあまり見られなかった（図表 3-4-4）。

図表 3-4-4　事務系高年齢者の需要（従業員規模別、業種別、55 歳以上従業員割合別）



それでは、技能系と技術系の高年齢者需要の関連性についてみてみよう。図表 3-4-5 は技能系で高年齢者の需要別に、技術系の高年齢者の需要をみたものである。技能系の高年齢者の需

図表 3-4-5　技術系高年齢者の需要(技能系高年齢者の需要別)



注）無回答を除外して集計

要が「大いにある」と回答した企業では、技術系の高年齢者の需要が「大いにある」と回答した割合が 60.0%と極めて高くなっている。これに対して、技能系の高年齢者の需要が「ほとんどない」と回答した企業では、技術系の高年齢者の需要は「大いにある」は、わずか 1.1%、反対に「ほとんどない」の割合が 74.7%となっており、技能系の高年齢者の需要と技術系高年齢者の需要は、極めて相関していることが分かる。

2)定年退職者の増減と高年齢者の需要の相関関係

このような、高年齢者雇用に対する企業の態度は、今後予想される従業員の定年退職者の数とも関連するのではないかと考えられる。そこで、定年退職者の今後 3 年間の増減動向と、今後 3 年間の正規従業者の採用の増減動向、さらに、高年齢者雇用の技能系、技術系、事務系の需要度合いを変数として、これらの項目間の相関係数を算出した。図表 3-4-6 でこれをみると、定年退職者の増減傾向と正規従業者の採用増減傾向は有意な相関係数となっていない。このことは、定年退職者が増加しているからといって企業が正規従業者の採用を増やそうと考えてはいないことである。両者は無関係といえる。同じように、高年齢者の需要動向とも関連性はもたない。正規従業者の採用の増減を決定する要因はもっと別なところにあることを示している。それでは高年齢者の需要動向は他の変数とどのような関係にあるのだろうか。技能系高年齢者と技術系高年齢者は関連性があることは、図表 3-4-5 でみたところであるが、両者の相関係数は図表 3-4-6 からは 0.696 と極めて高いことが示されている。また、事務系の需要動向も、相関係数でみる限り技術系、技能系の高年齢者の需要と相関していることが分かる。

図表 3-4-6　定年退職者の増減動向と正規従業員の採用増減、高年齢者需要の相関関係

(相関係数)

	定年退職者の増減傾向	正規従業員の採用増減傾向	技能系高齢者の需要動向	技術系高齢者の需要動向
正規従業者の採用増減傾向	0.011			
技能系高齢者の需要動向	0.087	-0.011		
技術系高齢者の需要動向	0.116 +	-0.055	0.696 ***	
事務系高齢者の需要動向	-0.053	0.047	0.276 ***	0.253 ***

注）それぞれの項目で「その他」や無回答を除外して集計

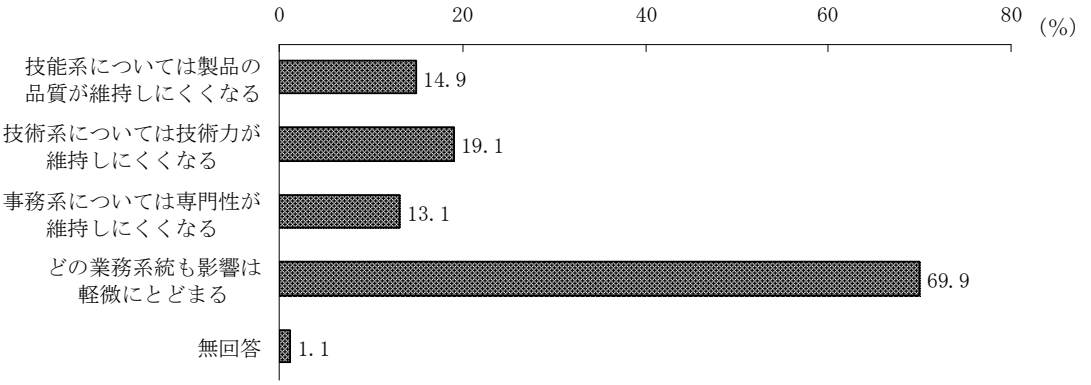
***：p<0.001、**：p<0.01、*：p<0.05、+：p<0.1

(2) 団塊世代の定年退職による職種別の影響（Q10、Q10-①）

団塊世代が今後大量に退職することが予想されている中で、それぞれの企業はどのような影響を受けるのだろうか。ここでは技能系、技術系、事務系のそれぞれの領域での影響度合いについて調査した。図表 3-4-7 は、それぞれの領域で受ける影響があると回答した割合を示した

ものである。全体としては「どの業務系統も影響は軽微にとどまる」との回答であり、それほど大きな影響はないようである。ただし、領域別では「技術系については技術力が維持しにくくなる」といった技術系での影響が最も大きいようである。技能系に関しては「技能系については製品の品質が維持しにくくなる」が 14.9%の回答率であった。

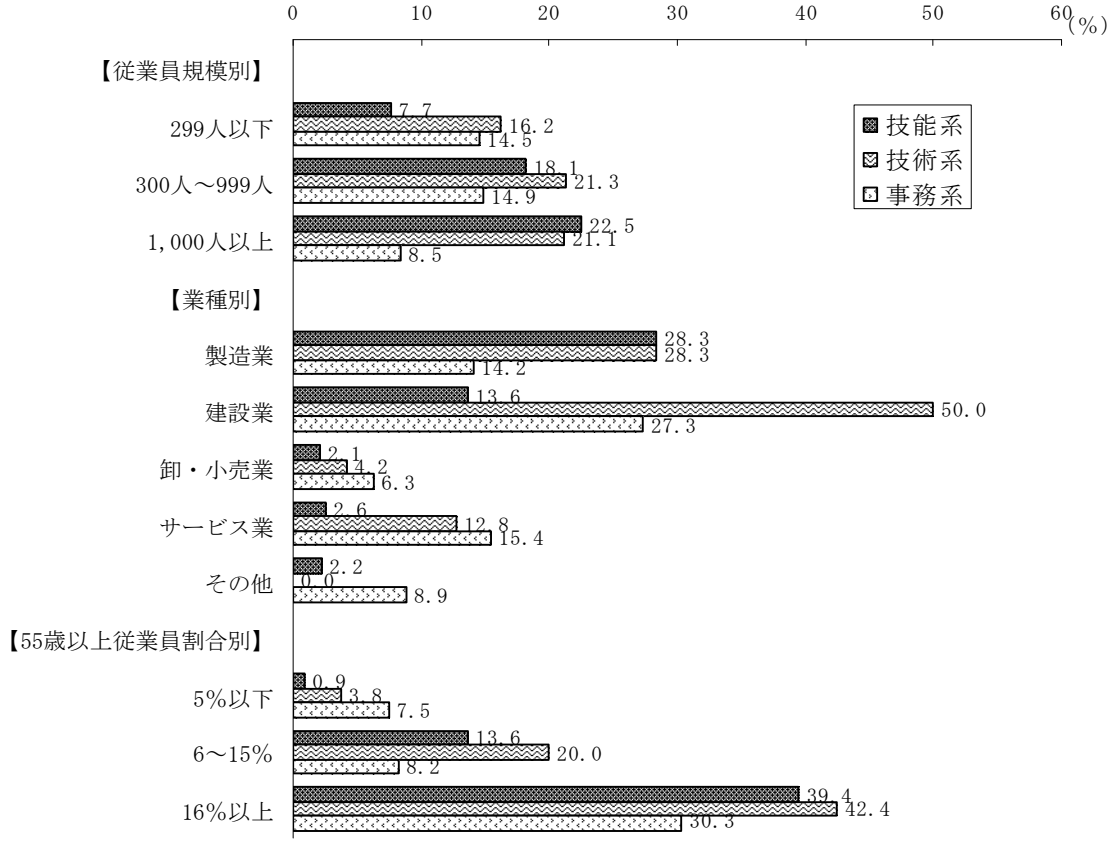
図表 3-4-7　団塊世代の定年退職による職種別の影響（複数回答）



これを、企業の属性別に示したものが図表 3-4-8 である。ここでは、「技能系については製品の品質が維持しにくくなる」、「技術系については技術力が維持しにくくなる」、「事務系については専門性が維持しにくくなる」のそれぞれに回答した企業の割合を示している。はじめに従業員規模別にみると、大企業では技能系に影響ありと回答した割合が 22.5%と高いのに対し、事務系に影響ありと回答した割合は 8.5%と低く、事務系に対する影響の度合いは限定的という評価である。これに対して、299 人以下の企業では技能系に対する影響は限定的で、むしろ技術系や事務系での影響の方が大きくなっている点が注目される。次に、業種別にみるとかなり明確な差異が表れている。製造業では技能系と技術系、建設業では技術系の影響が大きいという結果となっているが、卸・小売業やサービス業では、全体としてそれほど大きな影響を予測していない。サービス業で、技術系が多少高い程度である。いずれにしても、卸・小売業、サービス業といった第 3 次産業では高年齢者の定年退職はそれほど大きなインパクトを及ぼさないと認識されていた。

55 歳以上従業員割合別にこれをみると、その割合が高い企業ほど、どの領域でも影響があるとする割合は高かった。ただし、この割合が 15%を境にして、大きな違いをもたらしている点は注目される。

図表 3-4-8　団塊世代の定年退職による職種別の影響割合（複数回答）
（従業員規模別、業種別、55 歳以上従業員割合別）



それでは、団塊世代の定年退職によって、このような影響を受けるのはどのような理由、あるいは背景があって生じたのであろうか。ここでは、その理由について調査した。図表 3-4-9 によれば技能系、技術系、事務系のそれぞれの影響の背景は異なっているようである。まず、技能系では「従業員採用を絞ってきた」が第 1 位で 57.1%であった。第 2 位が「内容が属人的

図表 3-4-9　団塊世代の定年退職による職種別の影響の理由（複数回答）

（単位:%）

	従業員採用を絞ってきた	内容が属人的能力にささえられた業務がある	人員削減を行ったため	若年労働者の定着率が低かったため	若年労働者にその意欲がないため	従業員の技術・技能等の伝承・教育が不十分であったから	その他
技能系	57.1	54.8	35.7	19.0	2.4	52.4	0.0
技術系	40.7	55.6	22.2	16.7	1.9	51.9	1.9
事務系	62.2	48.6	32.4	10.8	2.7	43.2	0.0

注 1）6 番目の選択肢「従業員の技術・技能等の伝承・教育が不十分であったから」については、技術系については「従業員の技術等の伝承・教育が不十分であったから」、事務系については「従業員の業務専門性の伝承・教育が不十分であったから」と、多少異なっている。
注 2）対象は、それぞれの領域で影響があると回答したもの

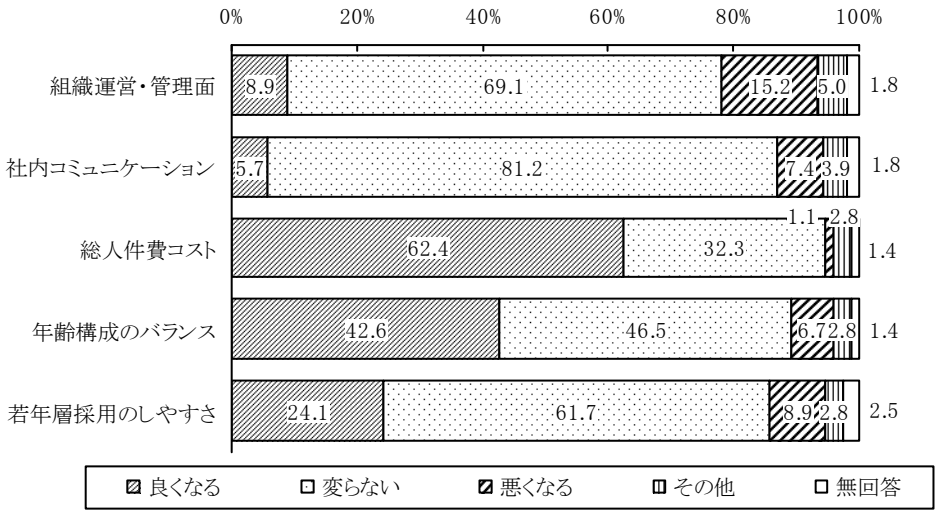
能力にささえられた業務がある」(54.8%)、第3位が「従業員の技術・技能等の伝承・教育が不十分であったから」(52.4%) であった。まさに、技術の伝承を組織として、システムとして対応が遅れていたことがその背景がありそうである。一方、技術系に関しては最も大きな理由は「内容が属人的能力にささえられた業務がある」(55.6%) であり、次いで「従業員の技術・技能等の伝承・教育が不十分であったから」(51.9%) であった。ここでは「従業員採用を絞ってきた」の指摘割合はやや低かった。最後に、事務系であるが、ここでの問題は「従業員採用を絞ってきた」(62.2%) が他を大きく引き離している。また、「内容が属人的能力にささえられた業務がある」点も48.6%と高かった。

(3) 団塊世代の定年退職の経営への影響 (Q11、Q12)

1)個別分野別影響

団塊世代の大量退職が、経営全般にどのような影響を与えるのかを、詳細に調べていくことにする。まず、経営の分野を6つに絞って、それぞれの分野での影響の度合いを調査した。結果は図表3-4-10に示したとおりである。まず「良くなる」の筆頭は「総人件費コスト」である。実に62.4%と6割以上が「良くなる」と回答している。次いで、「年齢構成のバランス」が42.6%、そして、「若年層採用のしやすさ」の 24.1%である。これらの要素は、すべてが団塊世代の退職による人員構成が大きく変わる、人員の回転が速まることによる効果と考えられる。これに対して、「組織運営・管理面」、「社内コミュニケーション」については「変わらない」と回答する割合が非常に高かった。「組織運営・管理面」では、「悪くなる」が15.2%と「良くなる」の8.9%を上回っている点が指摘できる。

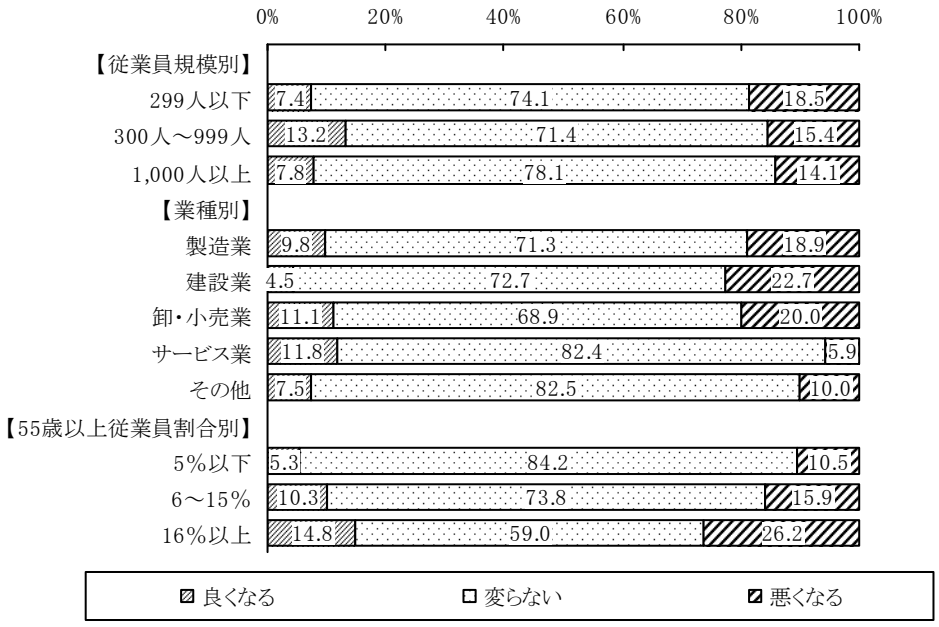
図表 3-4-10　団塊世代の定年退職による経営の各分野への影響



そこで、この中から、組織運営・管理面と、総人件費コストへの影響2分野だけを取り出して、企業の属性との関連性を分析してみた。まず、組織運営・管理面では、従業員規模別にみて規模が大きくても、「良くなる」という評価は特に高くはなっていない(図表3-4-11)。また、

業種別にみると製造業、建設業、それに卸・小売業で「悪くなる」とする割合が高い。55 歳以上従業員割合別にみると、その割合が 16%以上の企業で「良くなる」と「悪くなる」の両極の回答割合がそれぞれ高くなっており、二極分化している点がみられる。たしかに、定年退職者が最も多く出るために、良い影響、悪い影響をそれぞれ受けやすいのであろう。

図表 3-4-11　団塊世代の定年退職による組織運営・管理面への影響
（従業員規模別、業種別、55 歳以上従業員割合別）

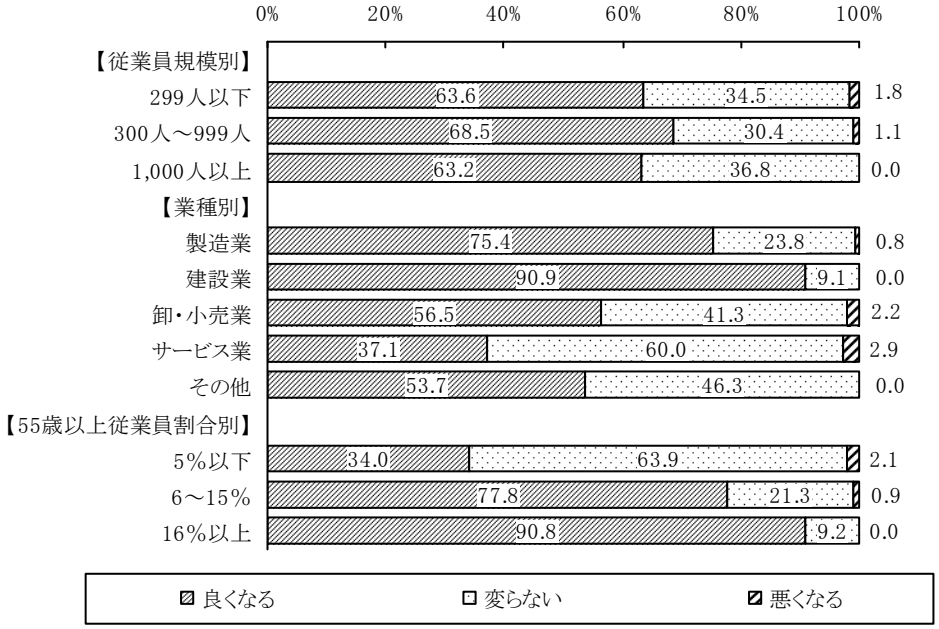


注）「その他」「無回答」は除外して集計

次に、総人件費コストへの影響をみてみよう。図表 3-4-12 でみるように、個々では、最も要因として影響があるのが 55 歳以上従業員割合別である。すなわち、16%以上という、最も中高年齢者の割合が高い企業では、「良くなる」の割合が 90.8%とほぼ 9 割に近い数値となっている。ある意味で当然のことであろう。業種別にみると、建設業が「良くなる」とする割合が最も高い。製造業、卸・小売業はこれに次いでいる。サービス業は「良くなる」と回答する割合が相対的に少ないのは、対象とする人員が少ないからだと推測される。従業員規模では,300 人～999 人の中堅企業が「良くなる」の割合が最も高くなっている。

このように、団塊世代の定年退職による組織運営、管理面への影響、およびコスト面への影響要因は規模よりも業種、それに 50 歳以上の従業員の割合の方が、より強い影響を及ぼしているといえよう。

図表 3-4-12　団塊世代の定年退職による総人件費コストへの影響
（従業員規模別、業種別、55 歳以上従業員割合別）

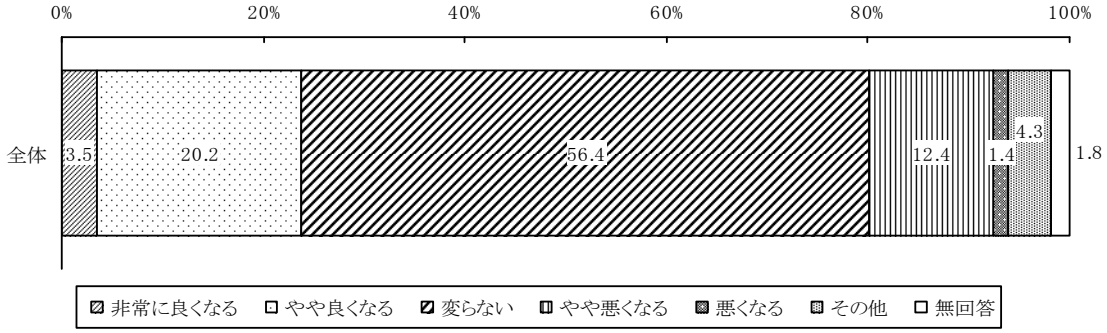


注）「その他」「無回答」は除外して集計

2)経営全般への影響

それでは､経営全般に対してどのような影響を与えるのだろうか｡図表 3-4-13 でみるように、「非常に良くなる」が 3.5%、「やや良くなる」が 20.2%、「変らない」が最も多く 56.4%となっている。「良くなる」（非常に良くなる＋やや良くなる）が 23.7%、「悪くなる」（やや悪くなる＋悪くなる）が 13.8%と、「良くなる」とする回答の方が多い。

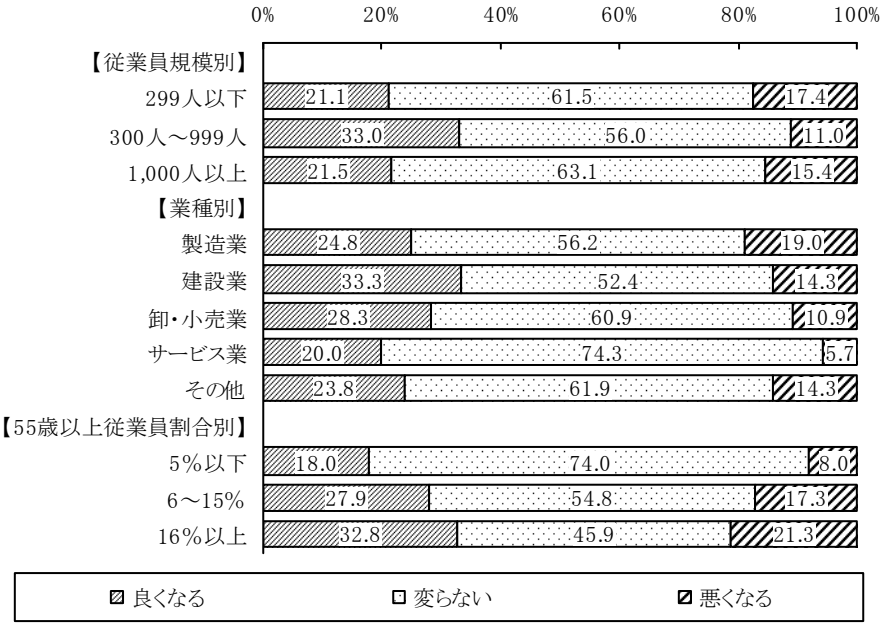
図表 3-4-13　団塊世代の定年退職による経営全般への影響



これを企業属性との関係でみたものが図表 3-4-14 である。従業員規模別では 300 人～999 人の中堅企業で「良くなる」の割合が最も高い。業種別では建設業が高い。そして、55 歳以上従業員割合別にみると、16%以上の企業の「良くなる」とする割合が 32.8%と非常に高くなって

いる。要するに、それだけ定年退職する人が多いことが、経営全般を良くすることを示唆している。

図表 3-4-14　団塊世代の定年退職による経営全般への影響
（従業員規模別、業種別、55 歳以上従業員割合別）



注 1)「良くなる」は「非常に良くなる」「やや良くなる」、　「悪くなる」は「やや悪くなる」「悪くなる」
注 2)「その他」「無回答」は除外して集計

個別分野別の影響度合いと経営全般への影響度合いはどのように関連しているのだろうか。ここでは、個別分野の影響を「良くなる」を 3 点、「変わらない」を 2 点、「悪くなる」は 1 点とし、経営全般の影響で「非常に良くなる」を 5 点以下「悪くなる」には 1 点を与え、両者の相関係数を求めた。結果は図表 3-4-15 に示したように、最も関連が強いのが「組織運営・管理面」への影響であった。つまり、高年齢の従業員が定年退職することで組織運営・管理面で良くなる、と考える企業では経営全般への影響も良くなる、と回答する傾向があることを意味している。これに続いて、社内コミュニケーションも非常に高い相関係数であった。この両者は

図表 3-4-15　個別項目と経営全般への影響との関連性（相関係数）

組織運営・管理面	社内コミュニケーショ	総人件費コスト	年齢構成のバランス	若年層採用のしやすさ
0.439 ***	0.418 ***	0.052	0.282 ***	0.196 **

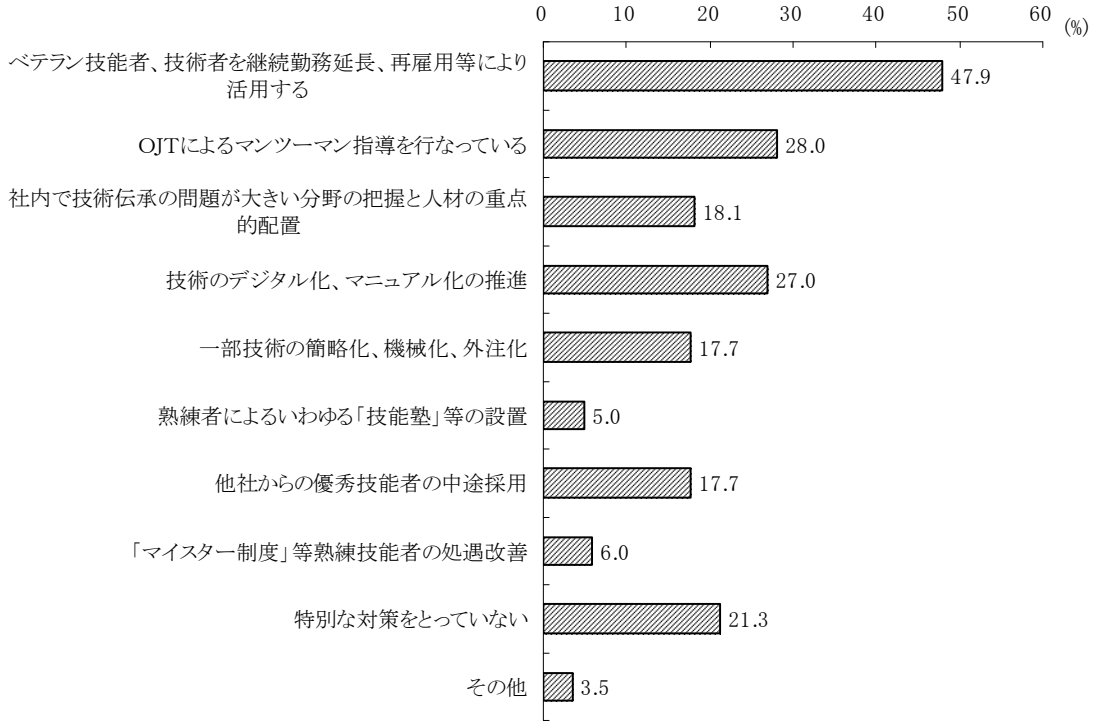
注 1）***：p<0.001　**：p<0.01
注 2)「その他」「無回答」は除外して集計

社内組織の活性化につながる分野でもある。これに対して「総人件費コスト」は相関係数は低く、経営全般への影響度との関連性はみられなかった。ある意味で人件費コストの削減は織り込み済みで、この点が改善されたとしても、経営全般が良くなるとは考えられなかったのではないかと推測される。やはり、組織面の活性化が進展して、はじめて経営がうまくいくという評価であると考えられる。

(4) 技能、専門性の伝承についての対応（Q13）

団塊世代が大量退職することによって、それまで企業内に蓄積してきた技術、知識、ノウハウが流失してしまうのではないか危惧されている。こうした点について、企業はどのように考えて、どのように対応しようとしているのだろうか。図表 3-4-16 はその結果を示したものであるが、最も多い回答は「ベテラン技能者、技術者を継続勤務延長、再雇用等により活用する」で 47.9%と、ほぼ半数の企業がこの方法を採用しており、一般的な問題解決方法といえる。次いで、このような技術を「ＯＪＴによるマンツーマン指導を行なっている」（28.0%）形で技術継承が図られている。要するに、人による技術伝承である。第 3 位が「技術のデジタル化、マニュアル化の推進」（27.0%）であり、人を介さないで技術の継承を図る方法である。これらが主要な技術継承の方法と言える。しかし、その一方で「特別な対策をとっていない」も 21.3%と 5 分の 1 もあり、必ずしも技術の伝承に関心が払われているとはいえない状況にある。

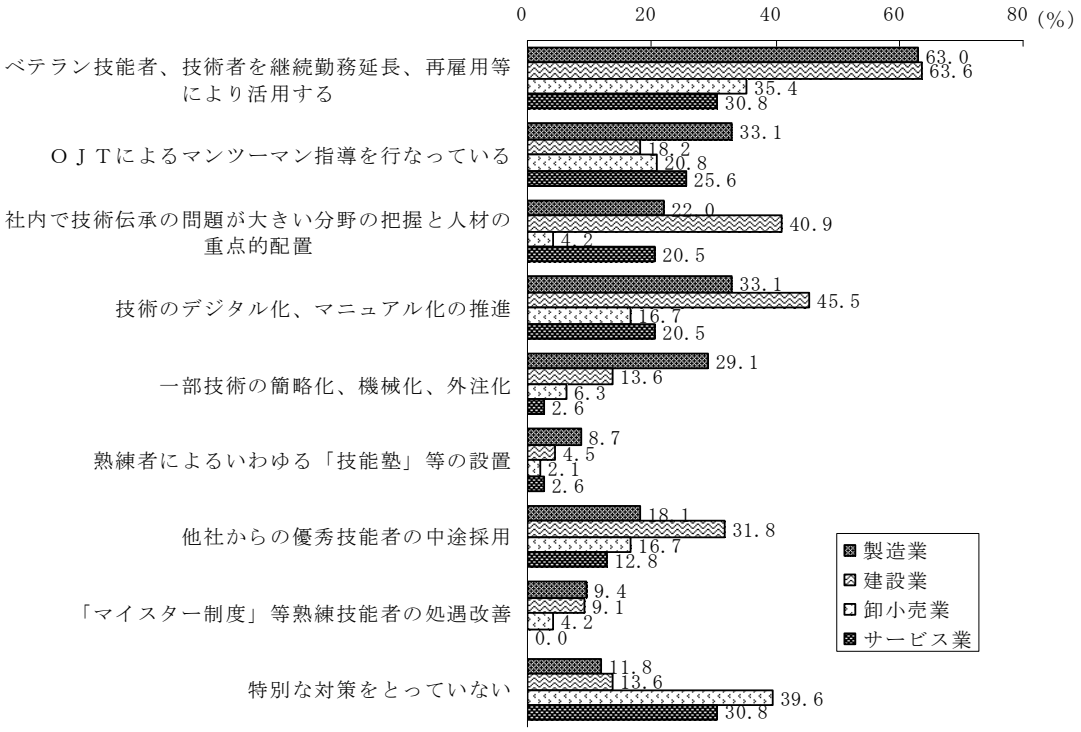
図表 3-4-16　技能・専門性の伝承についての対策（複数回答）



こうした対策が、企業の属性とどのように係わっているかを以下でみてみよう。業種別に示した図表 3-4-17 では製造業と建設業などの第 2 次産業がどちらかというと対策に熱心で、卸・

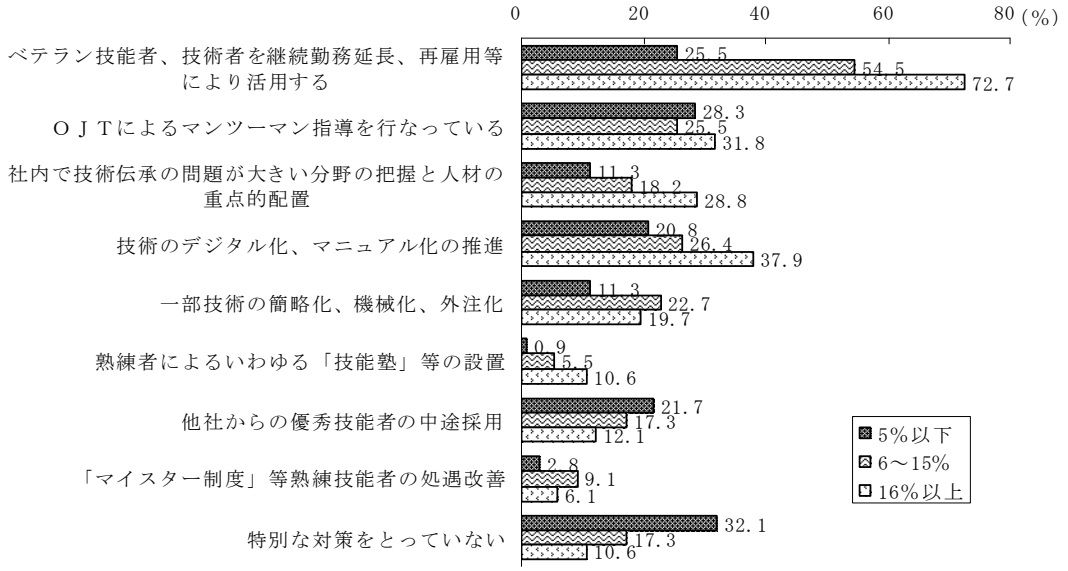
小売業やサービス業といった第3次産業では、その対策がそれほど熱心でないという結果が得られた。大きな違いを示しているのが「ベテラン技能者、技術者を継続勤務延長、再雇用等により活用する」「技術のデジタル化、マニュアル化の推進」であり、製造業と建設業が特に回答率が高かった。ここれに対して、「ＯＪＴによるマンツーマン指導を行っている」では卸・小売業やサービス業も相対的に高い回答割合であった。製造業と建設業を比較すると、製造業では「ＯＪＴによるマンツーマン指導を行っている」「一部技術の簡略化、機械化、外注化」で他の業種を大きく上回っているのに対し、建設業では「技術のデジタル化、マニュアル化の推進」「技術のデジタル化、マニュアル化の推進」「社内で技術伝承の問題が大きい分野の把握と人材の重点的配置」「他社からの優秀技能者の中途採用」といった方法が、他の業種を上回っており、両者に多少異なった対応がみられる。この2業種に対し、卸・小売業、サービス業では「特別な対策をとっていない」割合が3割以上と多かった。これらの業種は、製造業などのように、特別な技術があるとは考えられていないのかもしれない。

図表 3-4-17　技能・専門性の伝承についての対策（複数回答）（業種別）



次に、55歳以上従業員割合別にこれをみてみよう。図表 3-4-18 では高年齢者割合が高いほど対策が進んでいる、という結果であった。特に「ベテラン技能者、技術者を継続勤務延長、再雇用等により活用する」では、55歳以上従業員割合が16%以上の企業で72.7%であるのに対し、5%以下の企業では25.5%にしかすぎない。「技術のデジタル化、マニュアル化の推進」「一部技術の簡略化、機械化、外注化」でも、55歳以上従業員割合の高い企業で対応が進んでいることが分かる。

図表 3-4-18　技能・専門性の伝承についての対策（複数回答）（55 歳以上従業員割合別）



5. 高年齢者雇用に関わる対応方針

(1) 高年齢者雇用に対する全般的方針（Q14）

改正高年齢者雇用安定法がこの 4 月から施行されたことで、企業における高年齢者雇用対策は待ったなしといったところである。ここでは、高年齢者雇用に対して、企業がどのような対策を採ろうとしているのか、実際にどのように考えているかを調査した。

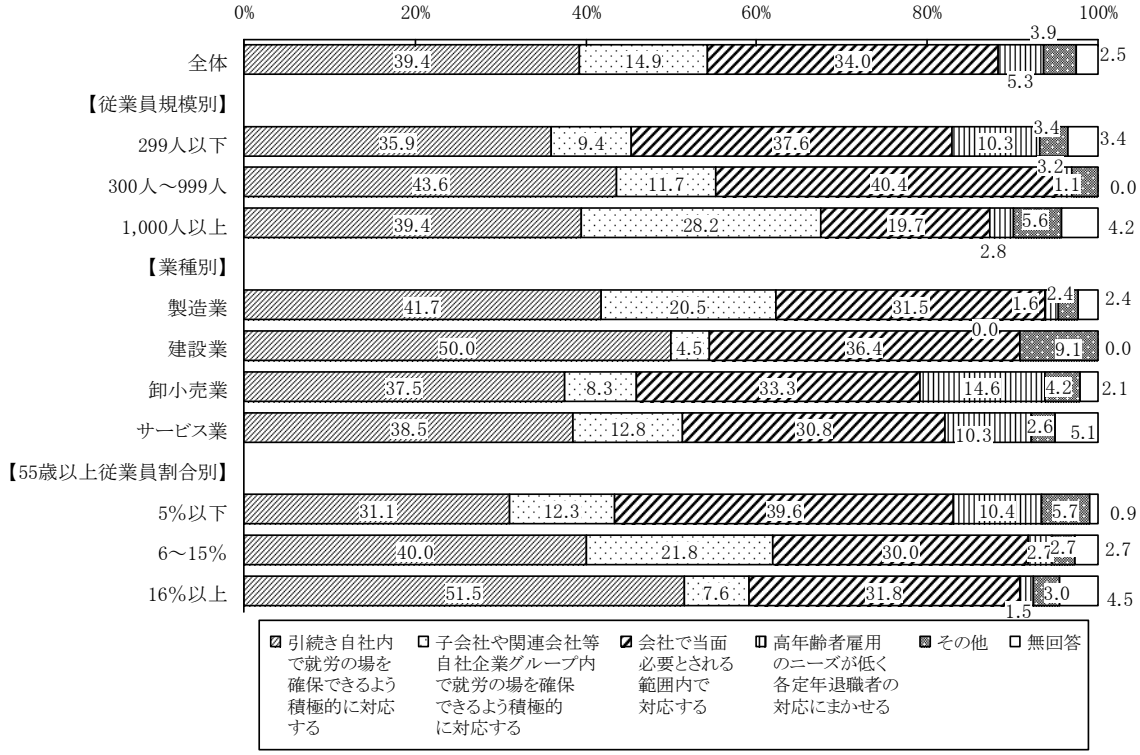
はじめに全般的な企業の方針について質問した結果を示しておく。図表 3-5-1 によると、最も多い回答は「引続き自社内で就労の場を確保できるよう積極的に対応する」で 39.4%とほぼ 4 割であった。また、「子会社や関連会社等自社企業グループ内で就労の場を確保できるよう積極的に対応する」は 14.9%であった。この両者は、合わせると 54.3%となるが、両方とも自社内あるいは自社の関連会社で、継続雇用の場を保証しようとする積極的な姿勢であり、5 割近くの企業が、継続雇用を志向していることが読みとれよう。「会社で当面必要とされる範囲内で対応する」は 34.0%で第 2 番目に回答が高かった。ただ、具体的にはどういった対応がなされるのかは曖昧なままである。なお、「高年齢者雇用のニーズが低く、各定年退職者の対応にまかせる」は 5.3%にしかすぎない。これは、会社としてある意味で高年齢者雇用政策に対して消極的な回答であり、この回答は少なくとも現段階では極端な少数派であった。

これを企業属性別にみてみると、従業員規模別では、大企業になるほど「子会社や関連会社等自社企業グループ内で就労の場を確保できるよう積極的に対応する」の回答が多くなり、逆に小企業では「会社で当面必要とされる範囲内で対応する」といった個別対応型が多くなる点で対照的であった。大企業は、多くの関連企業、子会社を持っていることの強みを活かしているようである。

業種別では特に大きな差異はみられないが、卸・小売業とサービス業といった第三次産業では「高年齢者雇用のニーズが低く各定年退職者の対応にまかせる」という回答が相対的に多か

った。55 歳以上従業員割合別では、高年齢者の割合が高いほど「引続き自社内で就労の場を確保できるよう積極的に対応する」の回答割合が高かった。これは、自社内での対応を図ったものと考えられる。

図表 3-5-1　高年齢者雇用に対する政策方針
（従業員規模別、業種別、55 歳以上従業員割合別）



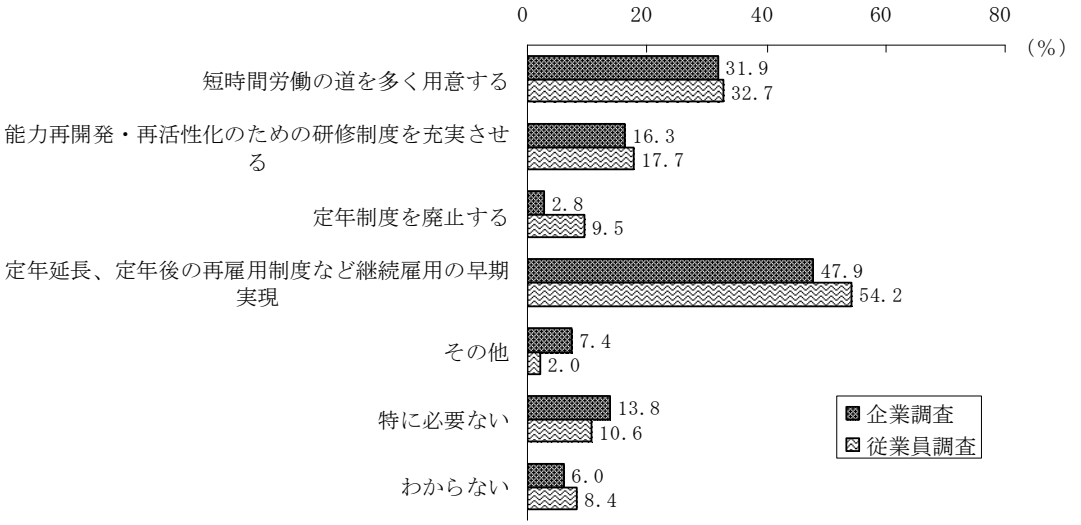
注）「会社で他の企業への斡旋を行っていく」は 1 例のみだったので、「その他」に加えて集計した

(2) 高年齢者雇用についての条件整備（Q15）

それでは、実際に高年齢者の継続雇用を実現するためには、どのような条件整備が必要と企業サイドは考えているのだろうか。この質問は、従業員調査でもまったく同じ選択肢により調査を行っており、それとの比較を行いつつ分析してみたい。図表 3-5-2 はその結果を示したものであるが、両者の回答割合は全体として極めて類似した結果となっている。最も多い回答が「定年延長、定年後の再雇用制度など、継続雇用を早く実現する」で企業調査では 47.9%、従業員調査では 54.2%と、従業員調査の方がやや高い割合となっている。次いで「短時間労働の道を多く用意する」（企業調査 31.9%、従業員調査 32.7%）であった。両者、ほぼ同じ割合となっている。短時間労働は、従来のフルタイム型の雇用形態ではなく、変則的な雇用形態であり、これまではあまり採用されてこなかった。事実、今回の調査結果でも、再雇用者の 1 週間の労働日数では「週 5 日以上」が 63.6%と最も多く、それより少ない日数はわずか 7.8%にしかすぎない（図表 3-2-8）。このことからみても、短時間労働はまだまだ普及しておらず、今後の課題として認識されていると考えられる。第 3 位が「能力再開発・再活用化のための研修制

度を充実させる」で、これも企業調査が 16.3%、従業員調査が 17.7%でほとんど一致している。実際に、高年齢者を継続雇用させるにも、どの高年齢者も適切な業務知識や、経験を持っているわけではない。特に、職種が変わったり、職場が変わったりする場合には、研修がどうしても必要とされる。そのために研修制度の重要性が認識されていると思われる。

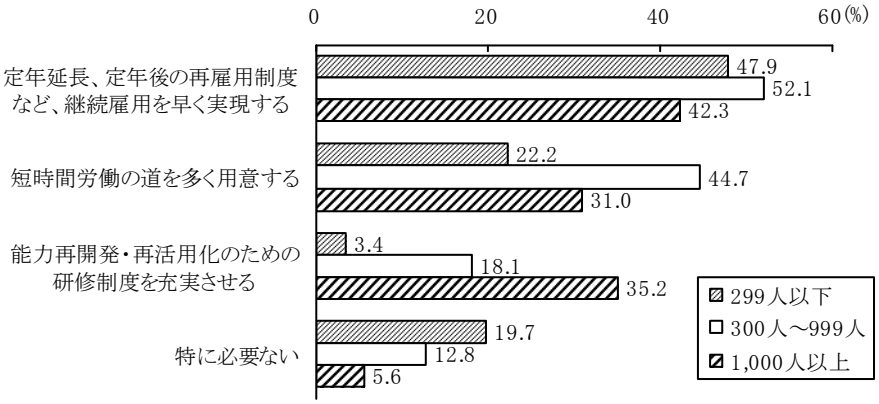
図表 3-5-2　継続雇用実現のための条件整備（複数回答）
（企業調査・従業員調査別）



注）従業員調査は現在会社に勤務しているものを対象とした

これを従業員規模別でみてみよう。ここで特徴的な点は、企業規模が大きくなると「能力再開発・再活用化のための研修制度を充実させる」の割合が高まる点である（図表 3-5-3）。研修は時間や経費がかかることから、規模の小さい企業ではなかなか採用できないシステムであろう。また、企業規模が大きくなると、継続雇用でも定年退職前の職種に配置するとは限らない

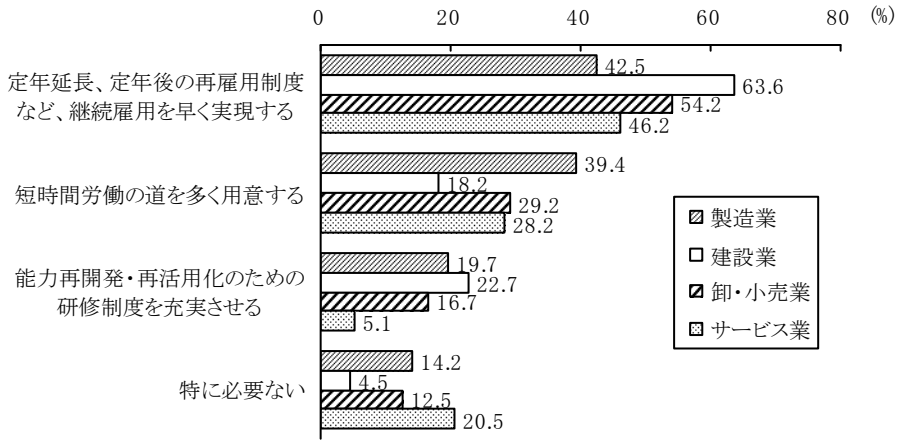
図表 3-5-3　継続雇用実現のための条件整備（複数回答）（従業員規模別）



注）「定年制度を廃止する」「その他」「わからない」は除外して集計

で、別の職種に配属することもあろう。そのための研修制度ともいえる。これとは反対に、規模の小さい企業では「特に必要ない」という回答が多くなっている。また、中堅の企業では「短時間労働の道を多く用意する」が 44.7%と極めて高く、中堅企業だから採用できるシステム、手法ではないかと思われる。大企業では、正規従業員の勤務形態と、再雇用された嘱託などの継続雇用者との勤務形態の差異を調整するなど、制度的に短時間労働制を採用するにはノウハウと時間を必要としそうである。現段階では、大企業の場合、そこまでは対応し切れていないのかもしれない　次に、業種別にその対応をみてみよう。ここでの特徴は建設業で「定年延長、定年後の再雇用制度など、継続雇用を早く実現する」の割合が相対的に高いことと、製造業で「短時間労働の道を多く用意する」の回答が多いことである（図表 3-5-4）。これに対して、サービス業では「特に必要ない」が 20.5%と 2 割を超えており、それほど危機感を感じていないようである。

図表 3-5-4　継続雇用実現のための条件整備（複数回答）（業種別）



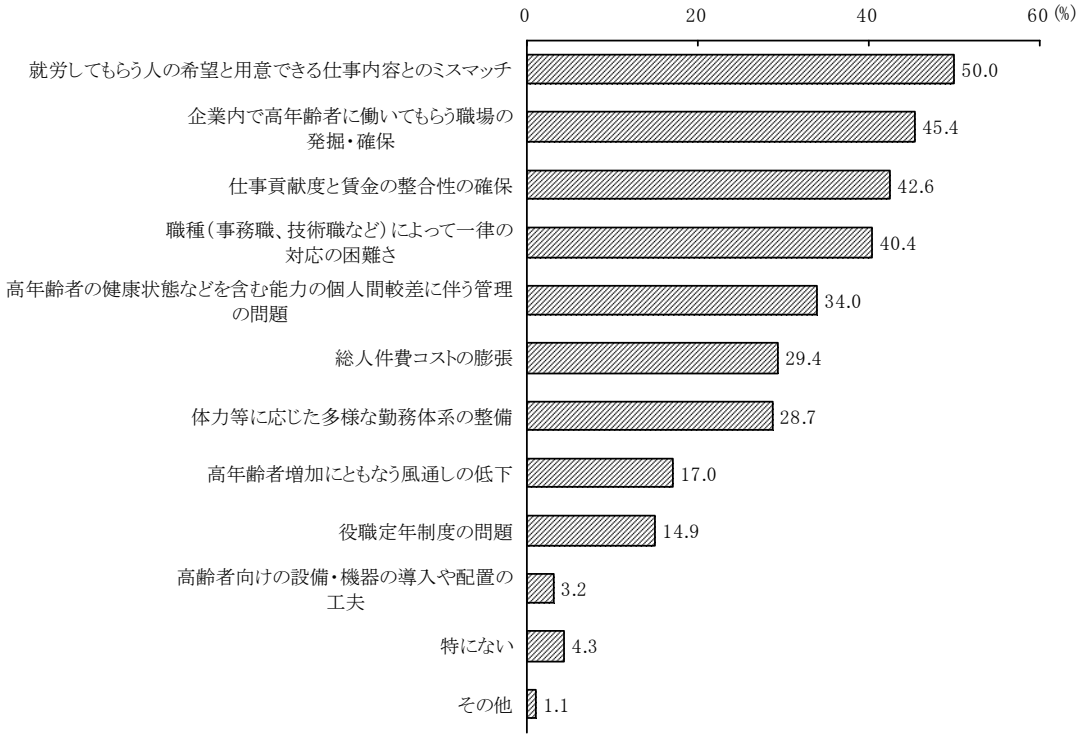
(3) 高年齢者雇用の制度新設・拡充する上での問題点・課題（Q16～Q18）

1)企業側の対応課題

このような高年齢者の雇用を促進するためには、企業内で新しい制度を新設したり、あるいは既存の制度を拡充するなどの対応が迫られることになる。このような制度新設、拡充をする上での問題点を調査した。図表 3-5-5 によると最も多い回答は「就労してもらう人の希望と用意できる仕事内容とのミスマッチ」で 50.0%、すなわちちょうど 5 割であった。確かに、雇用を確保するためには、適切な職種、職場を定年退職者に与えなければならないが、すべての定年退職者に適切な職場を与えることは、相当困難であることは想像できる。第 2 番目の問題点・課題は「企業内で高年齢者に働いてもらう職場の発掘・確保」で 45.4%である。これも、働く場所に関連した問題点である。次いで「仕事貢献度と賃金の整合性の確保」(42.6%)、「職種（事務職、技術職など）によって一律の対応の困難さ」（40.4%）となっており、4 割以上の回答率であった。これに対して、「総人件費コストの膨張」といった、費用面の問題は 29.4%と 3 割を割り込む回答率であり、企業にとってはそれほど大きな問題ではないと考えられていること

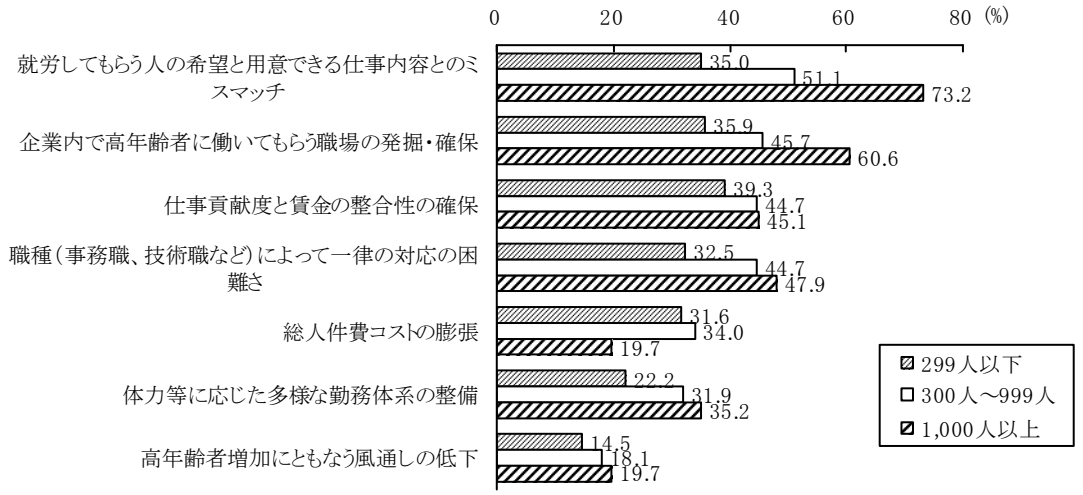
がわかる。

図表 3-5-5　高年齢者雇用の制度新設・拡充する上での問題点・課題（複数回答）



これを企業規模別にみたものが図表 3-5-6 である。これによると、多くの項目で企業規模による差がみられる。一般的には規模が大きい方が問題の指摘割合が高いということである。ま

図表 3-5-6　高年齢者雇用についての問題点、検討課題（複数回答）（従業員規模別）



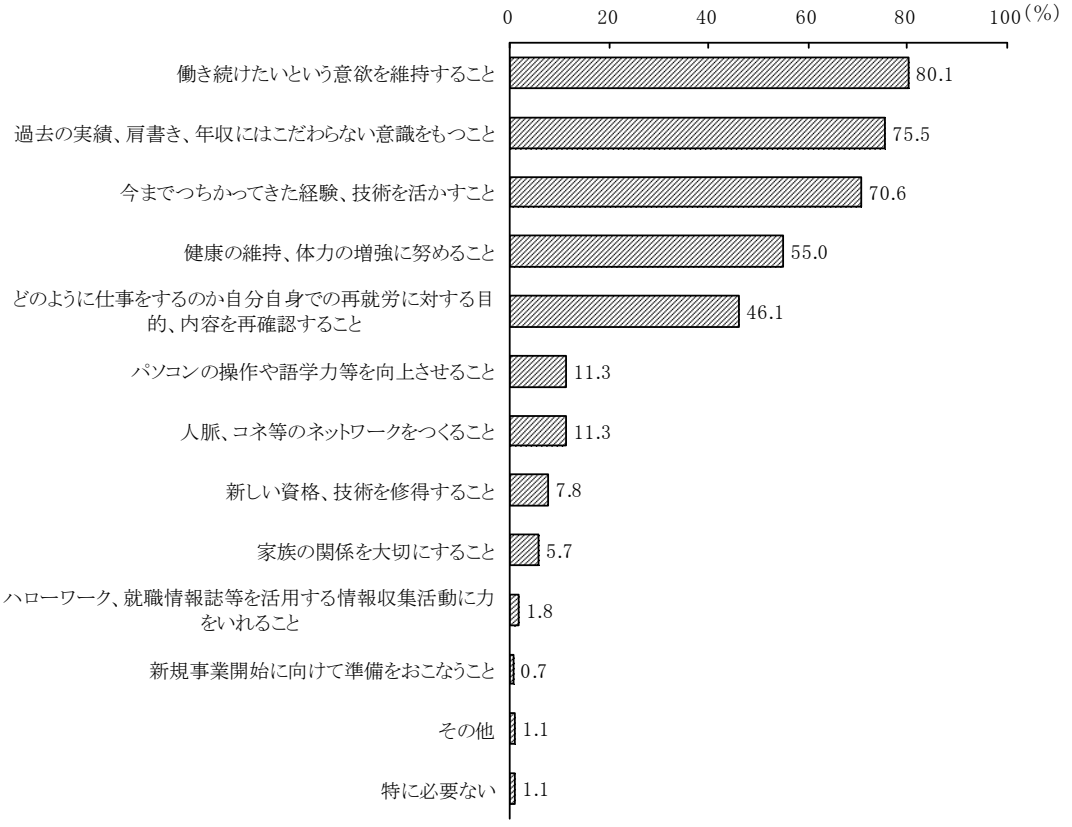
注）「高年齢者の健康状態などを含む能力の個人間較差に伴う管理の問題」「役職定年制度の問題」「高年齢者向けの設備・機器の導入や配慮の工夫」「特にない」「その他」は除外して集計

ず「就労してもらう人の希望と用意できる仕事内容とのミスマッチ」では、1,000 人以上の企業で73.2%という高い回答割合であるのに対し、299人以下の企業では35.0%にしかすぎない。同じように「企業内で高年齢者に働いてもらう職場の発掘・確保」でも大きな差がみられる。大企業の方が、再雇用の対象となる定年退職者が多く、かつ働く場は多様に存在するために、逆に、適切な就労場所を定年退職者に当てはめるのに苦労するものと考えられる。小規模の企業であれば、選択の余地がないことで、それほど悩むことはないのかもしれない。同じように、多種、多様な職種があるために問題を感じることが「職種（事務職、技術職など）によって一律の対応の困難さ」「体力等に応じた多様な勤務体系の整備」などで大企業の方で回答割合が高いことに現れている。

2)再雇用される高年齢者の条件

継続雇用のための企業側の努力と同時に、雇用される高年齢者に対し、企業の考える再雇用される高年齢者の条件を挙げてもらった（図表 3-5-7)。「働き続けたいという意欲を維持すること」が 80.1%と最も高かった。次いで、「過去の実績、肩書き、年収にはこだわらない意識をもつこと」(75.5%）となっており、技術や知識以前にどこでも働くことができるという意欲の重要性が挙げられている。同じように第 4 位に「健康の維持、体力の増強に努めること」(55.0%)、第5位に「どのように仕事をするのか自分自身での再就労に対する目的、内容を再

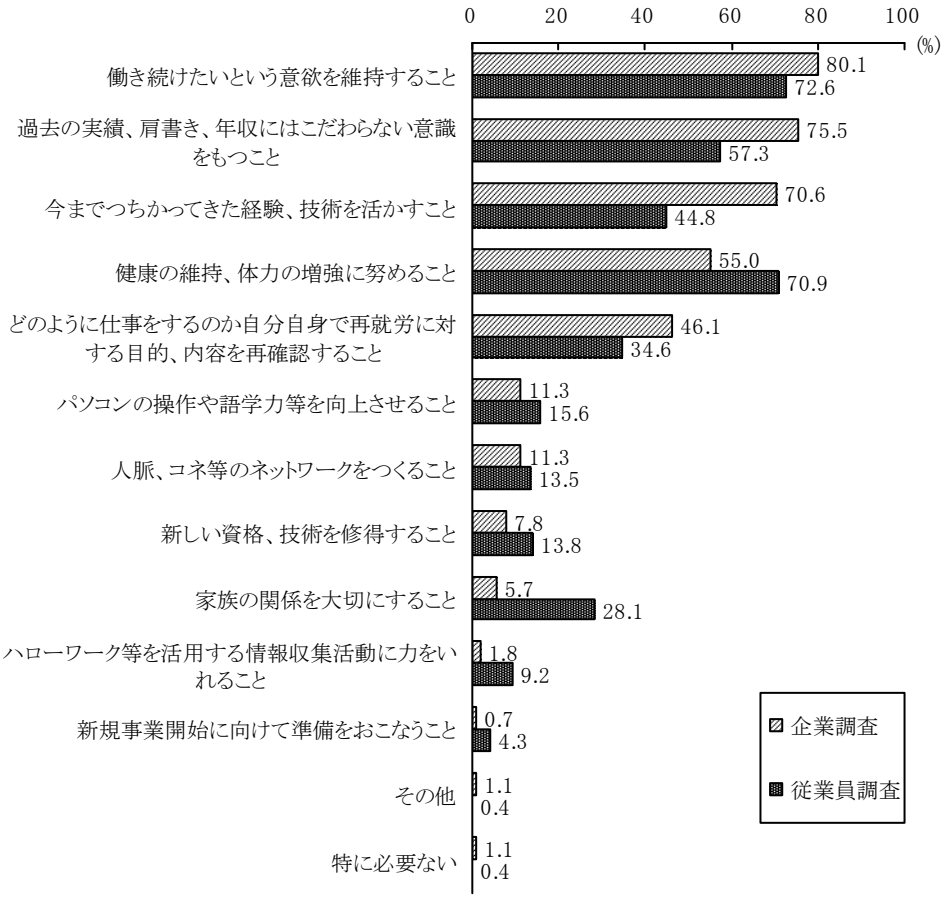
図表 3-5-7　再雇用される高年齢者の条件（複数回答）



確認すること」(46.1%) となっており、高年齢者が明確な動機づけと、準備をすることが求められている。これに対して、「今までつちかってきた経験、技術を活かすこと」(70.6%) は第3 位に挙げられている。これは、技術が活かされる職場があってはじめて通用することで、先ほどの企業の課題として第1位に挙げられている「就労してもらう人の希望と用意できる仕事内容とのミスマッチ」があるようだと、なかなか経験や技術は活かされない可能性がある。また、精神的な動機づけ、体力づくり以外に「パソコンの操作や語学力等を向上させること」(11.3%)、「新しい資格、技術を修得すること」(7.8%) といった、知識や能力を新たに身につけることはそれほど求められていないことが分かった。

次に、同じ項目での従業員調査との比較をみてみよう。従業員に対する調査では、「60 歳代前半に就労する場合、必要と思われる心構え、職業スキル、その他の条件」を挙げてもらった。選択肢はむろん、企業調査と同一にしてある。図表 3-5-8 は両者の比較結果である。ここでは、企業調査で回答割合の高い項目から配列している。まず、「働き続けたいという意欲を維持すること」は企業調査では 80.1%と最も高い回答割合であったが、従業員調査でも 72.6%と第 1 位に挙げられていた。しかし、両者には 7.5 ポイントの差があった。企業調査の第 2 位が「年収にはこだわらない意識をもつこと」(75.5%) であるが、これについても従業員調査では

図表 3-5-8　再雇用される高年齢者の条件（複数回答）（企業調査・従業員調査別）



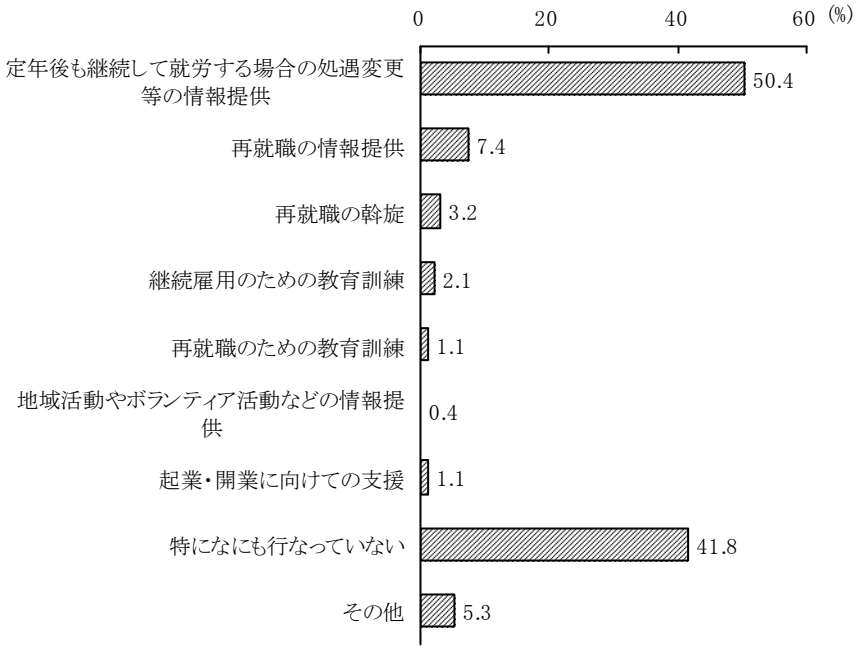
57.3%となっており、企業調査の方が 18.2 ポイントの開きがある。さらに「今までつちかってきた経験、技術を活かすこと」が企業調査では第 3 位の 70.6%であるのに対し、従業員調査では 44.8%と 25.8 ポイントと大きな開きを示している。このように、トップ 3 までの項目は、すべて企業調査が従業員調査を大きく上回っており、企業の方が高年齢者の雇用に際しては、その条件を厳しく見ている姿が読みとれる。これに対して、「健康の維持、体力の増強に努めること」「家族の関係を大切にすること」については従業員調査の回答割合が企業調査の割合を上回っている。このようにみてくると、企業は「技術・経験を活かすこと」「年収にはこだわらない意識を持つこと」といった企業にとって実効ある対応を求めているのに対し、従業員の場合は健康の維持、家族の関係など、働く自分達の基盤を重視している姿勢がより強く表れているように思われる。

なお、「新しい資格、技術を修得すること」や「新規事業開始に向けて準備をおこなうこと」「パソコンの操作や語学力等を向上させること」などは従業員調査も企業調査もともに相対的に低かった。

3)定年退職に向けての従業員への対応

定年退職者は継続雇用のためには様々な準備をしておかなければならないと考えられる。そこで、企業としては、定年退職に向けて従業員へどういった対応をしているのだろうか。図表 3-5-9 によると、「定年後も継続して就労する場合の処遇変更等の情報提供」が 50.4%で最も高かった。しかし、第 2 位が「再就職の情報提供」の 7.4%と 1 割を割っており、実体上情報提供以外は行われていないようである。要するに、自社内で再雇用といった継続雇用の機会提供を中心とした情報提供だけが行われている、といえよう。逆にみれば、自社以外の就職に対す

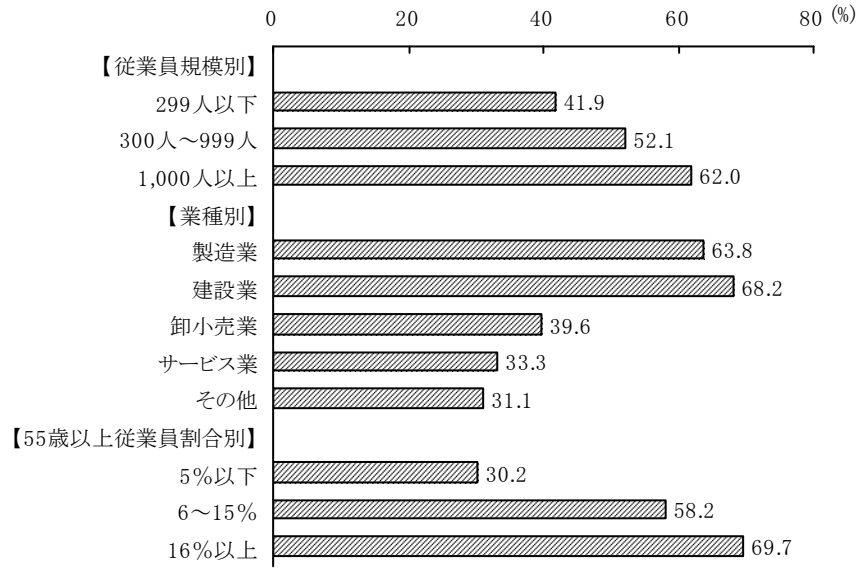
図表 3-5-9　定年退職に向けての従業員への対応（複数回答）



る情報提供は考えられていないことが分かる。また、「特に何も行っていない」も 41.8%と 4 割を超えており、定年退職者に対して、定年後の就労について何をやってもらおうかという、具体的なプラン、あるいは準備があまり行われていないことが推測される。

具体的な対応として「定年後も継続して就労する場合の処遇変更等の情報提供」が半数の企業で行われていることが分かったが、この行動が企業属性によって、どのように異なるか図表 3-5-10 でみてみよう。まず、従業員規模別では規模が大きいほど、この対応が進んでいる。業種別では、製造業、建設業といった第 2 次産業の方が卸・小売業、サービス業といった第 3 次産業よりもはるかに対応している割合が高い。また、55 歳以上従業員割合別にみると、16%以上という高年齢者の割合が高い方で、こういった情報提供が進んでいる。近い将来定年退職者が増えていくことから、それだけ対処も急がなくてはならないのだろう。

図表 3-5-10　定年退職者に対して処遇変更等の情報提供をしている企業割合
（従業員規模別、業種別、55 歳以上従業員割合別）



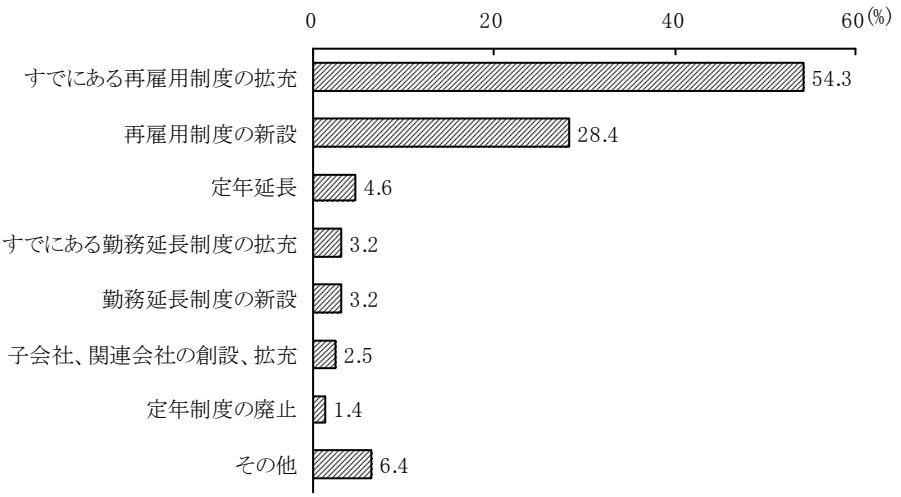
6. 改正高年齢者雇用安定法に対する対応

(1) 施策内容（Q19）

この 4 月からの改正高年齢者雇用安定法に対して、企業はどのような対応を採ろうとしているのだろうか。はじめに、その全体像について調べた。図表 3-6-1 に示すとおり、「すでにある再雇用制度の拡充」が最も多い回答であり 54.3%と過半数を占めている。次いで「再雇用制度の新設」が 28.4%となっている。要するに、すでに再雇用制度を導入している企業ではその拡充を、まだ未整備の企業はその新設を考えているのである。合わせると実に 82.7%と 8 割以上となる。その意味では、今回の改正高年齢者雇用安定法に対しては、企業は再雇用制度の運用

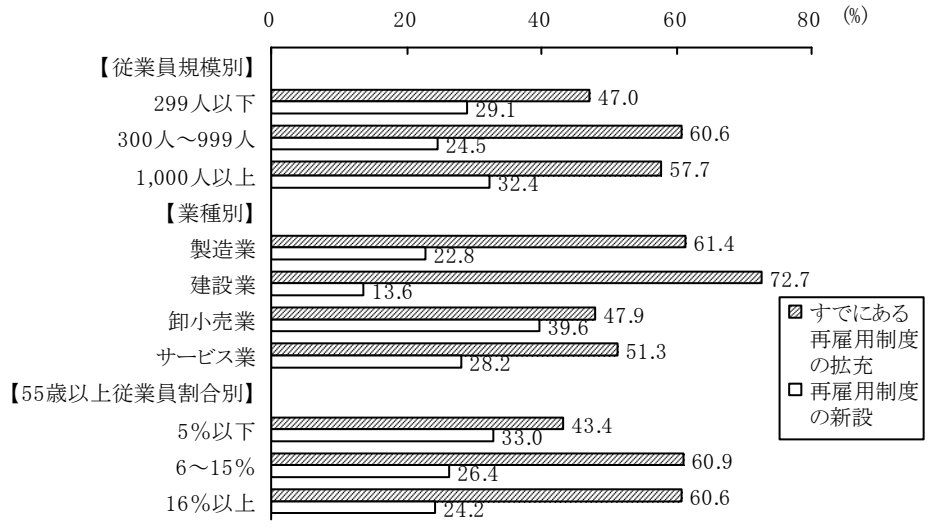
で対応しようと考えているといえる。再雇用制度ではなく、勤務延長制度は「すでにある勤務延長制度の拡充」(3.2%)、「勤務延長制度の新設」(3.2%) と極めて低く、両方合わせても 6.4%にしかならない。また、「定年延長」は 4.6%にしかすぎなかった。

図表 3-6-1　改正高年齢者雇用安定法に対する対応（複数回答）



このように、再雇用制度で対応するケースが圧倒的に多いが、「すでにある再雇用制度の拡充」、「再雇用制度の新設」を取り出して、企業の属性別に検討してみよう。図表 3-6-2 によると、従業員規模別では、300～999 人の中堅企業で「すでにある再雇用制度の拡充」が相対的に多く、反対に「再雇用制度の新設」が少ない点が指摘できる。業種別では、製造業、建設業では前者

図表 3-6-2　改正高年齢者雇用安定法に対する対応(複数回答)
(すでにある再雇用制度の拡充、再雇用制度の新設の指摘割合)
(従業員規模別、業種別、55 歳以上従業員割合別)

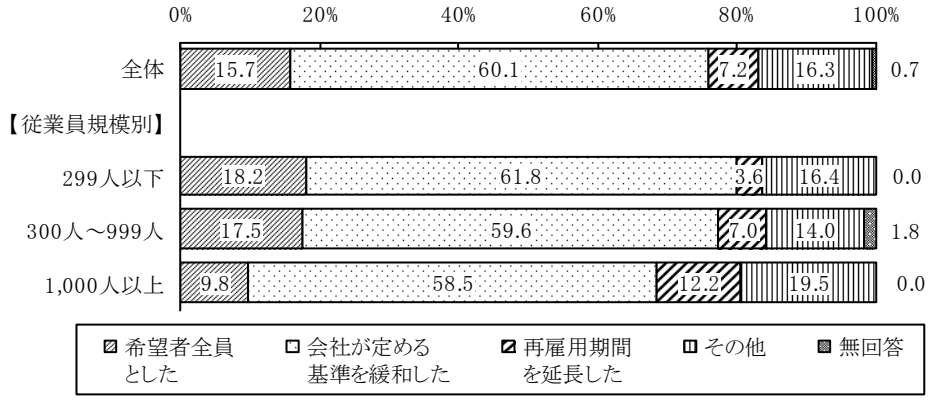


が圧倒的に多いのに対し、卸・小売業、サービス業では「再雇用制度の新設」が相対的に多い。55 歳以上従業員割合別では、割合が高い企業で「すでにある再雇用制度の拡充」が多いことが指摘できる。これらの企業は、以前から高年齢者の再雇用に対応して、制度を構築してきたと考えられる。

(2) 施策の対象者(Q19-①)

これらの施策を新たに新設したり、あるいは拡充したりした企業では、その対象者をどのように設定しているかを次に調べた。図表 3-6-3 は「すでにある再雇用制度の拡充」と回答した企業に対して、誰を対象とするようにしたか、を調べたものである。これによると、最も多い回答は「会社が定める基準を緩和した」の 60.1%であった。対象者を限定していたものを、緩和して利用しやすくしたと考えられる。次いで、「希望者全員とした」が 15.7%となっている。ここでは、従業員の選択、選考がなされない。むろん、すべてが定年退職者の望み通りの職場に配置されるわけではないので、希望したからといって希望の職場で再雇用されるとは限らない。しかし、職場さえ選ばなければ再雇用が確実にされるという意味は大きいと考えられる。従業員規模別にこれをみると、大企業では「希望者全員とした」の割合は相対的に少なく、むしろ「再雇用期間を延長した」という対処が多かった。

図表 3-6-3　改正高年齢者雇用安定法に対して、再雇用制度で拡充した内容（従業員規模別）



注）対象は、「すでにある再雇用制度の拡充」と回答したもの

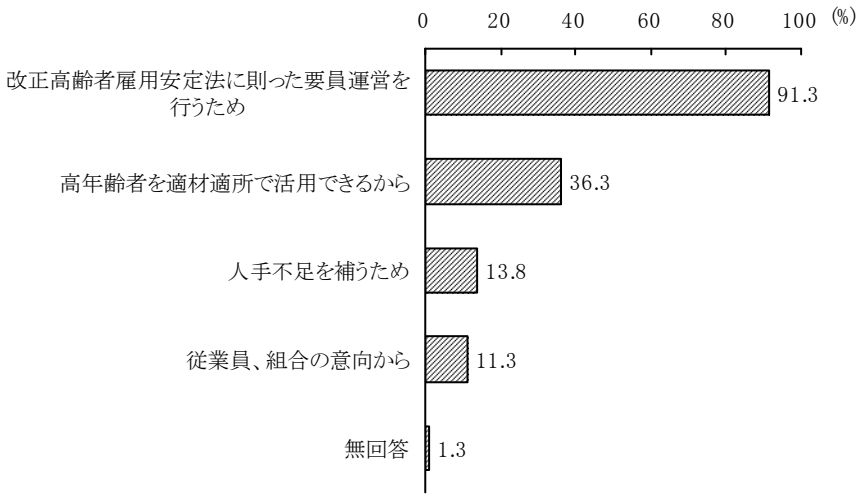
(3) 新設再雇用制度の内容

1)再雇用制度の新設の理由 (Q19-③)

新たに再雇用制度を新設した企業の属性はすでに述べたとおり、中堅企業や 55 歳以上従業員割合が低い企業であった。これらの企業でなぜ再雇用制度を新設したのかの理由をたずねた。図表 3-6-4 によると、最も多い回答は「改正高年齢者雇用安定法に則った要員運営を行うため」で、実に 91.3%と 9 割以上であった。法律が改正されたから、それに従った、という考え方であり、消極的な理由である。積極的な理由である「高年齢者を適材適所で活用できるから」は 36.3%と 3 分の 1 強にとどまった。さらに、より積極的な「人手不足を補うため」は 13.8%と

少なかった。要するに、再雇用制度を新設した企業では、まだ高年齢者雇用に対する需要はそれほどなかったのではないかと推測される。そういった意味では、今回の法改正はある意味で、強制力を持たせたという点で効果があったといえよう。

図表 3-6-4　再雇用制度新設の理由（複数回答）

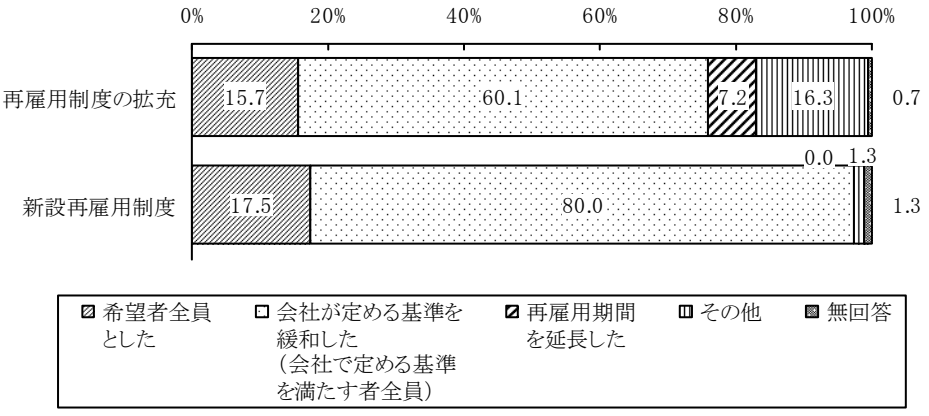


注）対象は再雇用制度を新設した企業

2)新設再雇用制度の対象者（Q19②）

再雇用制度を新設した企業と再雇用制度を拡充すると回答した企業に対して、その対象者を調査した。ただし新設再雇用制度の企業に対しては、「再雇用期間を延長した」の選択肢は入れていない。また、再雇用制度の拡充で「会社が定める基準を緩和した」とあるのを、「会社で定

図表 3-6-5　再雇用制度充実の対象者



注 1）対象は再雇用制度を新設した企業と再雇用制度を拡充すると回答した企業

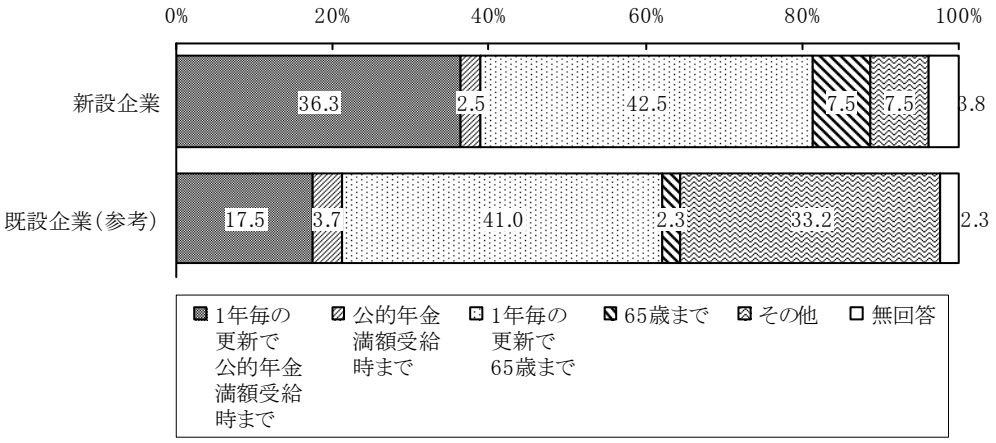
注 2）新設再雇用制度の企業に対しては、「再雇用期間を延長した」の選択肢は入れていない、また、2 番目の選択肢も「会社で定める基準を満たす者全員」としている。

める基準を満たす者全員」としている。この結果を示す図表 3-6-5 によると、両方とも、最も多い回答が「会社が定める基準を緩和した（再雇用制度の拡充企業)」、「会社で定める基準を満たす者全員（新設企業)」となっており、希望者全員という、無選抜の方法は 2 割以下にとどまっている。やはり、何らかのチェックが会社としては必要と考えていると思われる。

3)再雇用制度の雇用期間（Q19-④)

再雇用制度を新設した企業で、従業員の雇用期間をどのような形で設定するかについて調査したが、最も多い回答は「1 年毎の更新で 65 歳まで」(42.5%）であった。次いで「1 年毎の更新で公的年金満額受給時まで」が 36.3%となっている（図表 3-6-6)。参考のために、すでに再雇用制度を採用している企業を載せているが、既設企業では「その他」が多く、「1 年毎の更新で公的年金満額受給時まで」の割合が少なかった。既設企業で「その他」が多いが、具体的な記述をみると、多くが 1 年毎の契約の変形となっており、これと「1 年毎の更新で 65 歳まで」を合わせると、何らかの形で 1 年毎の更新をしている企業は 78%に達する（17 ページ参照)。新設企業でも「1 年毎の更新で公的年金満額受給時まで」と「1 年毎の更新で 65 歳まで」を合わせると 78.8%となり、両者はほとんど一致する。このように、再雇用制度では、1 年毎の契約形態が大半であることが分かる。つまり、毎年チェックが入ると考えられる。

図表 3-6-6　再雇用制度新設企業における雇用期間の設定方法



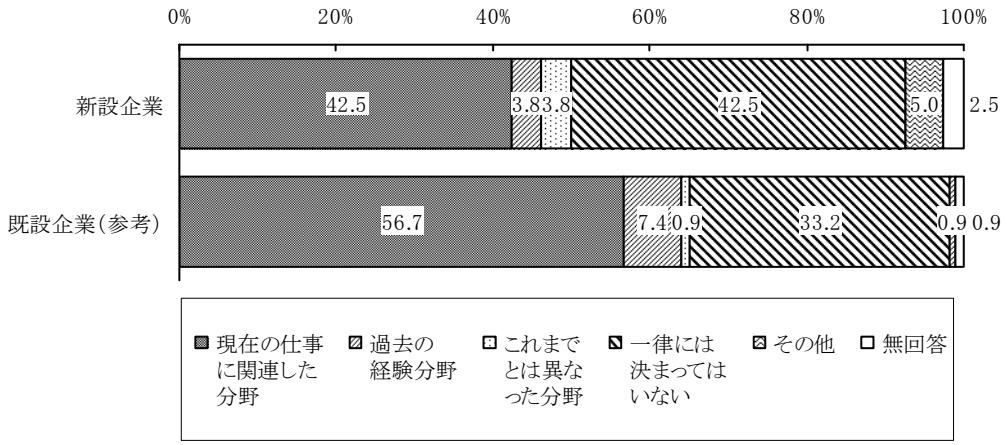
注）対象は再雇用制度を新設した企業

4)再雇用制度での配置方法（Q19-⑤)

再雇用された従業員をどこに配置するかをみた図表 3-6-7 によると、「現在の仕事に関連した分野」と「一律には決まってはいない」がそれぞれ 42.5%で最も多い。「過去の経験分野」や「これまでとは異なった分野」はそれぞれ 3.8%ときわめて低い。参考のために、すでに再雇用制度を導入している企業のデータをみると、最も多いのが「現在の仕事に関連した分野」の 56.7%となっており、反対に「一律には決まってはいない」は 33.2%と 3 分の 1 にとどまっている。ある程度、実績の中から、やはり「現在の仕事に関連した分野」が適切であるという評

価が生まれてきたのではないかと推測される。

図表 3-6-7　新設再雇用制度の配置方法

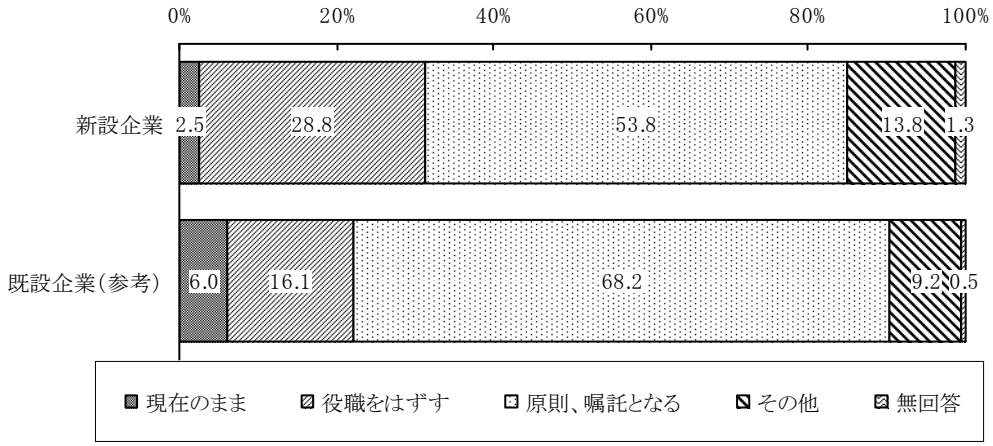


注）対象は再雇用制度を新設した企業

5)再雇用制度での役職の取り扱い方法（Q19-⑥）

再雇用された従業員の処遇として、役職をどうするかについて、再雇用制度を新設した企業に対する調査結果は図表 3-6-8 に示したとおりである。最も多い回答は「原則、嘱託となる」で 53.8%と半数を超えている。第 2 位が「役職をはずす」の 28.8%である。「現在のまま」は 2.5%にすぎない。再雇用制度をすでに導入した企業の回答では、「原則、嘱託となる」がさらに多くなり、反対に「役職をはずす」は 16.1%にとどまっている。要するに、再雇用した従業員は、非正規職員として処遇する形になるようである。

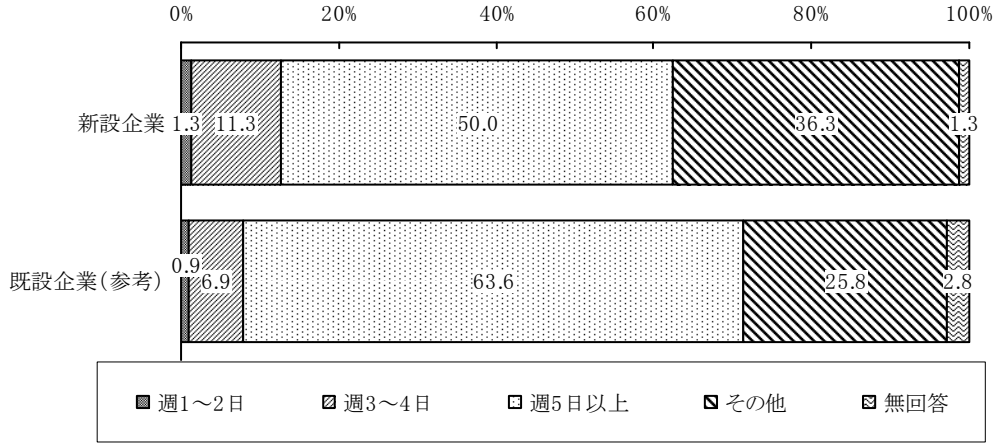
図表 3-6-8　新設再雇用制度での役職の取り扱い方法



6)再雇用制度における勤務日数（Q19-⑦）

再雇用制度における対象者の勤務日数を調査したが、半数は「週 5 日以上」とフルタイム勤務であった。これより少ない勤務日数は 12.6%であった（図表 3-6-9）。参考のためにすでに導入している企業では 63.6%が「週 5 日以上」というフルタイム勤務型であった。なお、ここでは「その他」が 36.3%と 3 分の 1 以上を占めていたが、具体的な記述をみると、2 つの回答に集中していた。すなわち、「検討中、未定」という回答と「ケースバイケース、個人毎に決定」という回答である。制度を新設したため、具体的にケースが発生しないと決定できない部分があると思われる。

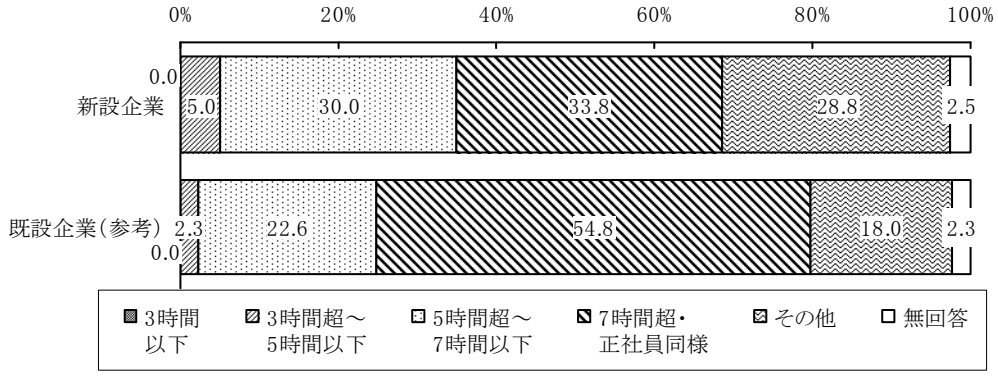
図表 3-6-9　新設再雇用制度での勤務日数



7)再雇用制度での 1 日の労働時間（Q19-⑧）

1 日当たりの労働時間についての再雇用制度を新規に導入した企業の回答は図表 3-6-10 のとおりである。ここでは「7 時間超・正社員同様」が 33.8%と最も多く、次いで「5 時間超～7 時間以下」（30.0%）となっていた。既設企業では、54.8%が「7 時間超・正社員同様」となっており、新設企業とかなり異なった結果となっている。なお、ここでも「その他」が 28.8%と

図表 3-6-10　新設再雇用制度での 1 日の労働時間

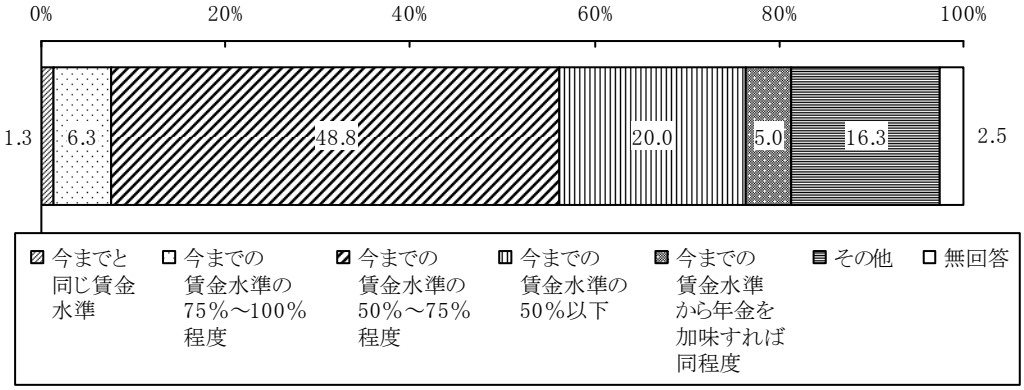


多かったが、具体的記述をみるとやはり「未定」「個別に決定」といったケースが多かった。

8)再雇用制度での賃金水準（Q19-⑨）

新設再雇用制度での賃金水準については図表 3-6-11 に示したとおりである。最も多い回答は「今までの賃金水準の 50%～75%程度」48.8%とほぼ半数に近い数値である。次いで「今までの賃金水準の 50%以下」が 20.0%である。

図表 3-6-11　新設再雇用制度での賃金水準



7. 考察とまとめ

(1) 継続雇用制度の現状

団塊世代の大量退職の問題を契機に 65 歳までの継続雇用を求める「改正高年齢者雇用安定法」がこの 4 月から施行された。この法律は、①定年年齢の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の廃止、のいずれかの措置を採ることを企業に求めている。法律の施行は開始されたが、企業は 65 歳までの継続雇用を具体的にはどのように達成しようとするのか、また、実際の制度運用をどのように行おうとしているかについては不明な部分が多い。本調査はこのような点を明らかにすることを目的の 1 つとして行われたものである。

今回の調査結果では調査時点において 96.5%の企業が 60 歳定年制を採用していた（図表 3-2-1)。つまり、ほとんどの企業が 65 歳までの継続雇用を保証するための制度を新たに作成するか、あるいは従来の制度を拡充、改革していくことが求められている。そこで、調査時点での継続雇用について、勤務延長制度と再雇用制度を導入しているかについて調査した結果は、全体では 77.0%と 4 分の 3 が再雇用制度を導入していた（図表 3-2-2)。勤務延長制度は、わずか 8.9%であり、主流は再雇用制度と言っても過言ではない。

継続雇用制度はしかしながら、定年退職者の誰でもが対象となるわけではなく、継続雇用の適用を受けるためには一定の条件が設けられている。再雇用制度では、「希望者全員」としている企業は 12.0%しかなく、残りはすべて会社による何らかの条件に該当する人だけが継続雇用

を認められているのである（図表 3-2-3)。しかも、再雇用制度において 65 歳まで一括して継続雇用するという企業は 2.3%しかなく、基本的には 1 年毎の契約である（図表 3-2-5)。さらに、その身分は基本的には嘱託となる（図表 3-2-8)。ところがその一方、勤務形態は週 5 日以上（図表 3-2-8)、勤務時間も 7 時間超（図表 3-2-9）と正社員と変わらない。その仕事内容は「現在の仕事に関連した分野」に配属するとする企業が再雇用制度では 56.7%と半数を超えており、仕事の内容はあまり変化させないようである（図表 3-2-6)。その方が、それまで培ってきたノウハウや技術が活かされ、企業にとってもメリットが大いと考えているからであろう。

(2) 再雇用される高年齢者の条件

このような条件で、定年退職者は再雇用という継続雇用に応じることになるが、先に述べたように、企業側では継続雇用者を選別している。それは、高年齢者の継続雇用にあたっては、企業はいくつかの問題点を抱えているからである。最も大きな問題点・課題は「就労してもらう人の希望と用意できる仕事内容とのミスマッチ」(50.0%）が挙げられており、2 番目が「企業内で高年齢者に働いてもらう職場の発掘・確保」(45.4%）である（図表 3-5-5)。高年齢者に働いてもらいたいと考えても、適切な職場や職種がなかなか見つからない点が問題視されていると考えられている。そのためか、再雇用される高年齢者の条件として「働き続けたいという意欲を維持すること」が 80.1%と高く、精神的な意欲を求めている。同時に、「過去の実績、肩書き、年収にはこだわらない意識をもつこと」も 75.5%と 2 番目に挙げられているが、これは、上に述べた、適切な職場や職種がなかなか見つからないことに帰因しており、あまり自己主張をされると、再雇用する場が見つからないことが危惧されている。

再雇用される条件を従業員調査でも行ったが、従業員の方は、企業の回答に比べると「健康の維持、体力の増強に努めること」や「家族の関係を大切にすること」といった、働くための基礎的な条件を整えることを重視している割合が、相対的に高かったのに対し、企業の方は「働き続けたいという意欲を維持すること」「過去の実績、肩書き、年収にはこだわらない意識をもつこと」及び、「今までつちかってきた経験、技術を活かすこと」といった、直接的に企業に役に立つ要素をより重視しており、継続雇用に対しては従業員よりも厳しい条件を考えていることが分かった。このためには、従業員としても、引き締めて対応していかなければならないことが示唆される。

(3) 団塊世代大量退職の影響とその対応

今後、数年間で団塊世代が大量に定年退職を迎えることになるが、各企業において定年退職者がどのように増減するかを調べてみたが、過去 3 年間は増加傾向と回答する企業が 18.7%であるのに対し、今後 3 年間の場合は 44.2%と 4 割を超えており、団塊世代が大量に定年退職を迎えることが見込まれている（図表 3-3-2)。団塊世代の大量退職が本格化していくことが調査結果からも明らかである。その大量退職に対応して、企業は技術系と技能系の高年齢者を確保する意欲が強いことが示されている。すなわち、高年齢者の労働需要が「大いにある」「ややある」とする企業割合が技能系では 36.2%、技術系では 42.9%と極めて高い割合となっている(図表 3-4-1)。これがいわゆる団塊世代の大量退職の影響の一側面である。その影響の内容は従業

員が減少するという面と、団塊世代の従業員の持っている技術やノウハウが企業から流出、散逸することに対する危惧という二面が考えられる。しかし、具体的な影響として「製品の品質が維持しにくくなる」とか「技術力が維持しにくくなる」といった危惧を感じているわけではない（図表 3-4-8)。企業は、技能・専門性の伝承については、これまでに対策を採ってきており、具体的には「ベテラン技能者、技術者を継続勤務延長、再雇用等により活用する」(47.9%)とか「ＯＪＴによるマンツーマン指導を行なっている」(28.9%)、「技術のデジタル化、マニュアル化の推進」(27.0%）といった対策を講じている（図表 3-4-17)。そのために、大きな影響を被ることは少ないと考えられる。ただし、上の回答にもあるように、ベテラン技術者、技能者の継続雇用を積極的に進めていくことは当然であり、そのために技術系、技能系の高年齢者の労働需要が高くなっているのである。

しかし、その一方で、こうした団塊世代の大量退職は企業の経営には「総人件費コスト」が「良くなる」(62.4%）と 6 割以上が評価している（図表 3-4-11)。それと同時に、一部の企業では若年採用のしやすさが「良くなる」(24.1%）と考えられており、また年齢構成のバランスが「良くなる」(42.6%）ことが期待されている。ただし、経営全般に対する影響はプラスの面だけでなく、マイナスの面もあり、「良くなる」（非常に良くなる＋やや良くなる）とする割合は 23.7%と限定的である（図表 3-4-14)。

(4) 今後の従業員採用に対する団塊世代の大量退職の影響

団塊世代が大量退職を始める「2007 年問題」は企業の担当者の間でも十分認識されている。その影響は新卒、中途の採用にも大きな影響を及ぼしていると考えられている。実際に、今後の若年世代の新卒採用の困難度は「非常に困難になる」が 22.0%、「やや困難になる」が 56.4%と、併せて 78.4%と 8 割近い企業が困難になることを予想している（図表 3-3-17)。今後 3 年間の従業員もパート、正規従業員を問わず 4 割前後の企業が採用を増加させる動きを見せており、大量退職は具体的に労働市場に大きな影響を及ぼそうとしていることが分かった。現在、労働市場では、失業率の低下、有効求人倍率の上昇など、労働力の逼迫現象が起こりつつあるが、今回の調査結果でも、企業の採用意欲の強さが目立った結果であった。

以　上

第４章 企業インタビュー調査の分析

１．企業インタビュー調査の概要

企業インタビューに関する調査目的、実施概要については「第 1 章 2.研究方法」、その面談記録は P71～130 に掲載したとおりだが、ここでは、アンケート調査の結果分析に沿い、主要項目ごとに集計と分析を行ってアンケート調査を補完しておきたい（企業インタビュー調査のサンプル数は 32 件と限られるものの、その傾向を明示するため、以下の図表ではあえて構成比表示とした）。

なお、訪問先企業の属性の 1 つである従業員規模についてのみ触れておく。その規模別分布は図表 4-1-1 のとおりで、アンケート調査の分布に比べ、規模 1,000 人以上の割合が大きい。ここに両調査を見比べる際の留意点がある。

図表 4-1-1　従業員規模

（単位：%、ｎ＝社）

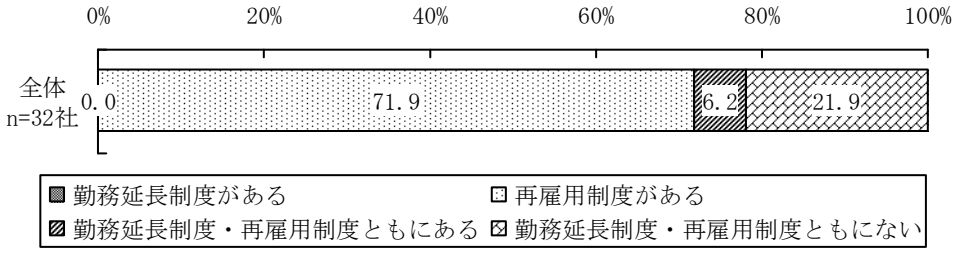
100人以上～300人未満	300人以上～1,000人未満	1,000人以上～5,000人未満	5,000人以上	n
6.3	9.4	46.9	37.5	32

２．継続雇用制度の現状

(1) 継続雇用制度の有無・種類

インタビューで訪問した企業の多くは、厚生年金保険法の改正で、平成 13 年度から老齢厚生年金（定額部分）の支給開始年齢が引き上げられたのに合わせて、継続雇用制度を導入しており、インタビュー実施企業の 78.1%が既に継続雇用制度を実施していた（図表 4-2-1）。また、継続雇用制度のタイプ別では、継続雇用を実施している全ての企業が再雇用制度を実施している。大企業では調査時点において、制度見直しにつき労使協議中とする企業も多かった。

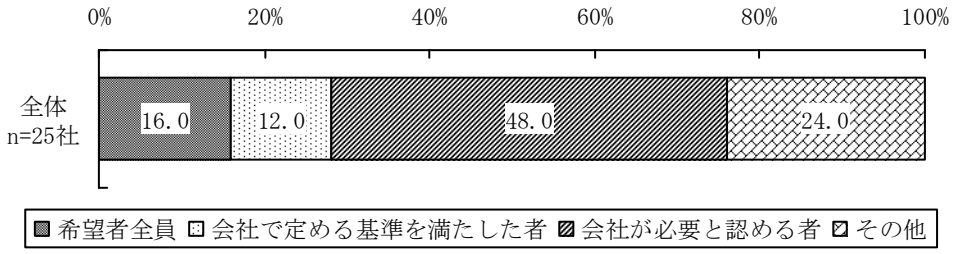
図表 4-2-1　継続雇用制度の実施状況



(2) 継続雇用制度（再雇用制度）の対象者

継続雇用制度（再雇用制度）の対象者は、実施企業の約半数が「会社が必要と認める者」とし、希望者全員を対象とする企業は少ない（図表 4-2-2）。これは、アンケート調査結果ともほぼ一致する。改正高年齢者雇用安定法の施行に伴い、基準の明確化、緩和など現在労使間において見直し作業中の企業も多い。

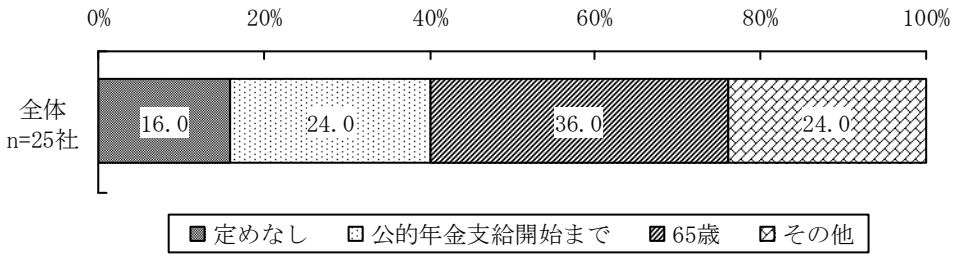
図表 4-2-2　継続雇用制度の対象者



(3) 継続雇用制度（再雇用制度）の就労期限

再雇用制度により定年後何歳まで働けるか聞いたところ、全体では「公的年金受給開始時まで」（24.0%）あるいは「65 歳」（36.0%）までとする企業が合わせて 3 分の 2 弱を占める。一方「定めなし」とする割合は 16.0%と少数派である（図表 4-2-3）。ただ、ある企業では 70 歳まで就労可能とし、二段階の再雇用制度を採用していた。

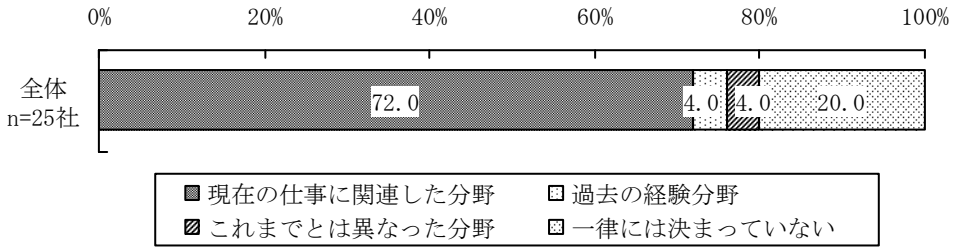
図表 4-2-3 再雇用制度の就労期限



(4) 継続雇用制度（再雇用制度）の業務内容

定年退職後、再雇用された人達の業務内容は「現在の仕事に関連した分野」が最も多く 7 割強を占める（図表 4-2-4）。企業は、今まで培ってきた経験、ノウハウを活かし、そのなかで必要に応じ後輩社員の指導、技能の伝承などに力を入れている。

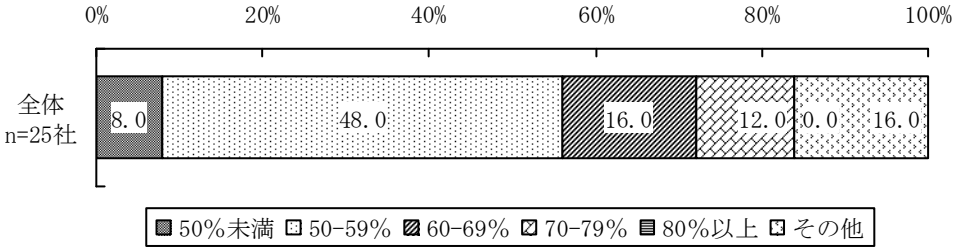
図表 4-2-4　継続雇用制度の業務内容



(5) 継続雇用制度（再雇用制度）の賃金水準

再雇用者の賃金水準は、企業によりバラつきはあるものの、概ね、定年退職時の半分程度に設定している企業が多い（図表 4-2-5)。賃金だけ見れば、大きく減額されたような感じを受けるが、実際には企業年金などが充実している企業も多く、生活には困らないのではないかと思われる。昨今、再雇用者にも成果給の導入が進み、調整は賞与で行うといった企業も多い。また、再雇用期間満了時に一時金を支給するという企業も数社見られた。

図表 4-2-5 継続雇用制度の賃金水準

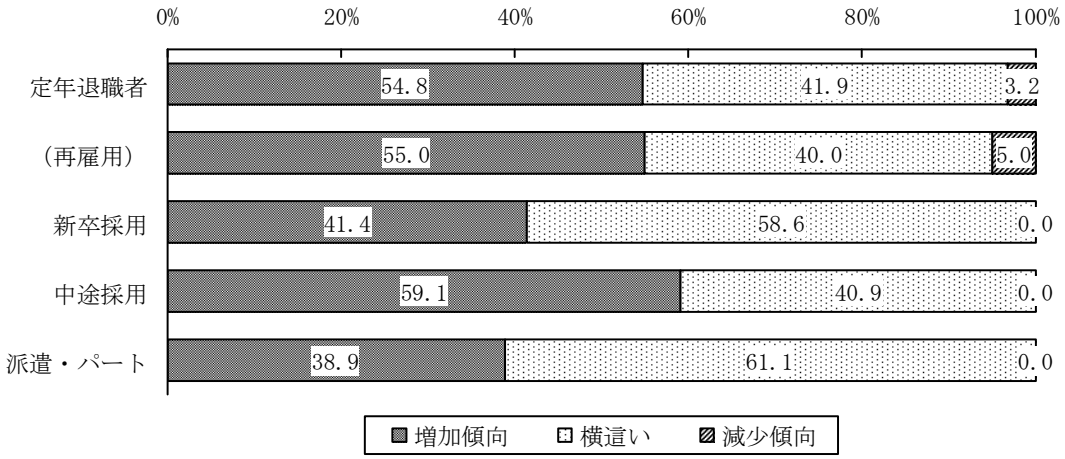


３．今後３年間における定年退職者・採用の傾向

団塊世代が定年退職を迎える 2007 年も目前に迫る中、今後の人員計画をどのように考えているか聞いてみた（図表 4-3-1)。半数以上の企業は定年退職者が増加傾向になるとのことであった。それに伴い、改正高年齢者雇用安定法施行の影響もあり定年退職者の再雇用が増加している。

また、採用については好調な企業業績を背景に、新卒の採用、即戦力を期待する中途採用がともに増加傾向にある。

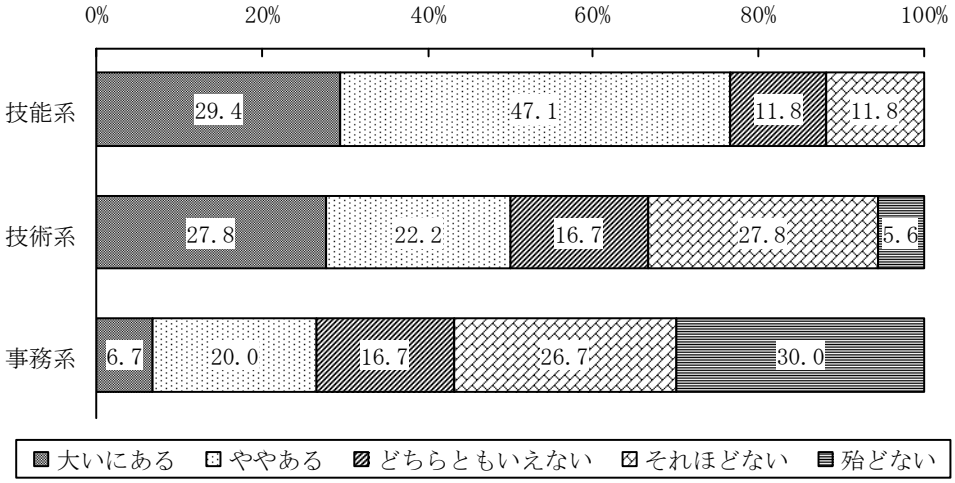
図表 4-3-1　今後 3 年間における定年退職者・採用の傾向



４．団塊世代の退職による影響

団塊世代の定年退職が本格化したとき、本当に企業は高年齢者を必要とするのか。また、企業サイドにどのような問題点が発生するのであろうか。まず高年齢者への需要について、技能系は技能伝承、後輩社員の指導などの理由で 7 割くらいの企業が「大いにある」「ややある」とし、技術系は約半数の企業が「大いにある」「ややある」であった（図表 4-4-1）。一方、事務系は半数以上の企業が「それほどない」「殆どない」としている。事務系の人達にとって、定年後の就労は厳しいものとなることも考えられる。

図表 4-4-1　高年齢者雇用の需要

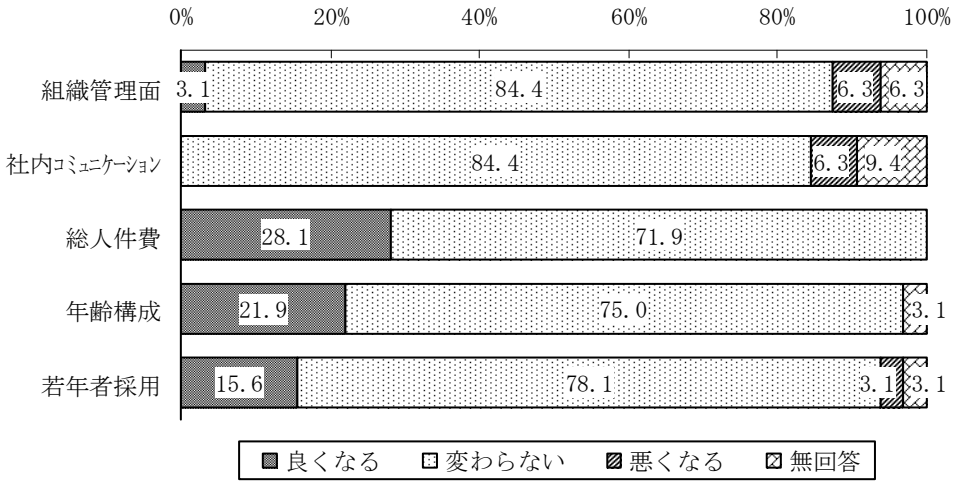


※無回答除く

また、団塊世代の退職による影響について 5 項目（組織、管理面・社内コミュニケーション・総人件費コスト・年齢構成・若年者採用）の質問をしたが、多くの企業はそれほど影響がある

とは考えていないようだ（図表 4-2-2)。一部企業では、高給高年齢者の退職により固定費の削減、人員構成の平準化が図れ、良くなるのではないかという意見も聞かれた。

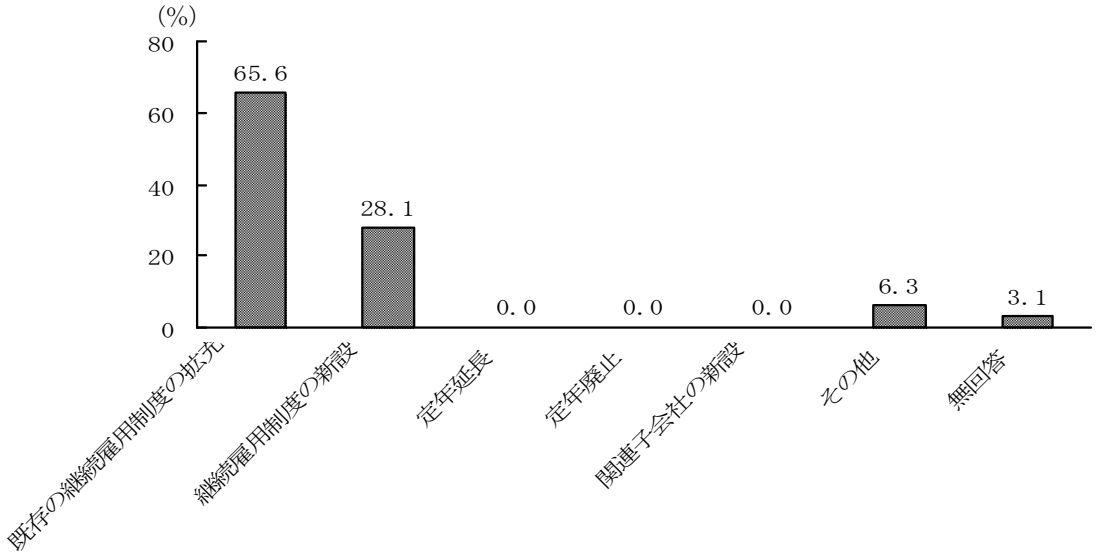
図表 4-4-2　団塊世代の退職による影響



５．改正高年齢者雇用安定法への対応策

改正高年齢者雇用安定法施行への対応については、図表 4-5-1 のように、6 割強の企業が「既存の継続雇用制度（再雇用制度）の拡充」と回答している。調査時点で労使交渉を行なっている企業も数社あったが、再雇用制度の取り組みは以前から行われており、今般の法改正により、再雇用基準を明確化、あるいは緩和した企業が多かったが、再雇用基準に成果主義を採用し、賞与で格差をつける企業も散見された。

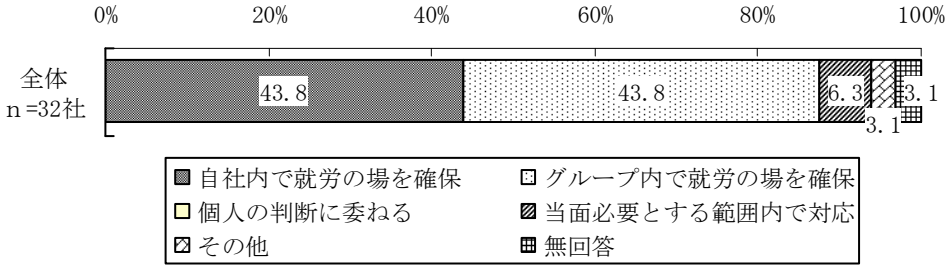
図表 4-5-1　改正高年齢者雇用安定法への対応策



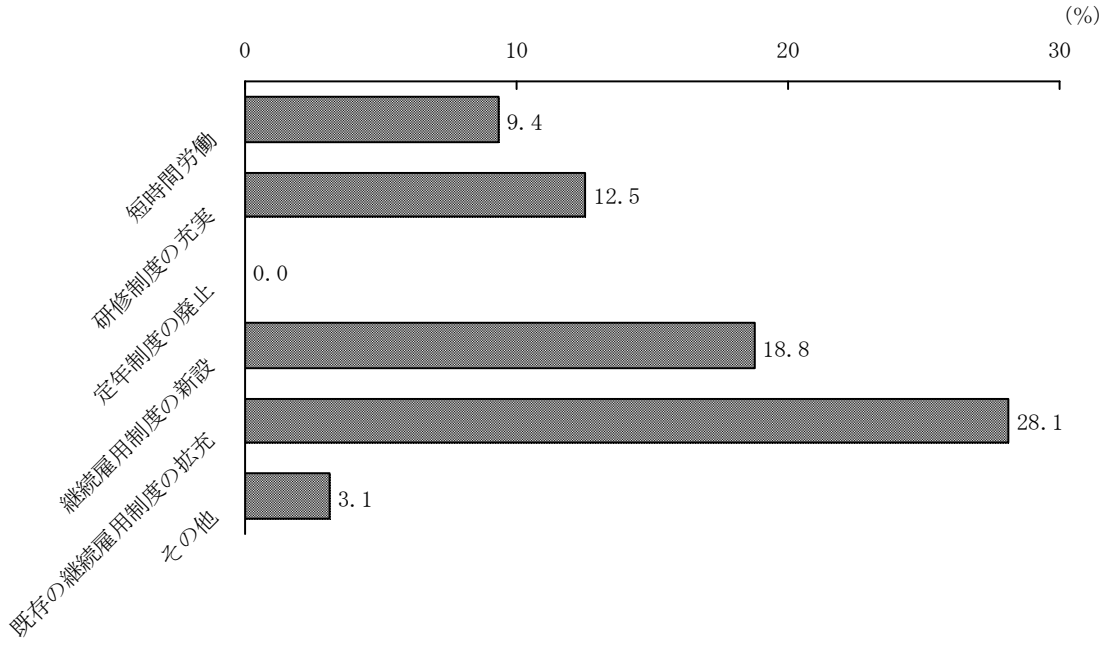
６．高年齢者雇用の方針・必要な整備条件

さらに、高年齢者の雇用を実現させるため、企業はどのような方針で臨むか、また、何を整備する必要があるかを聞いた。インタビュー実施企業の半数以上が「自社内およびグループ内企業で就労の場を確保する」としている（図表 4-6-1）。その方法としては、親会社、子会社で直接雇用あるいは派遣子会社に登録するなど様々な形態が採られている。また、高年齢者雇用に必要な整備条件は図表 4-6-2 のとおりである。

図表 4-6-1　高年齢者雇用の方針



図表 4-6-2　高年齢者雇用に必要な整備条件

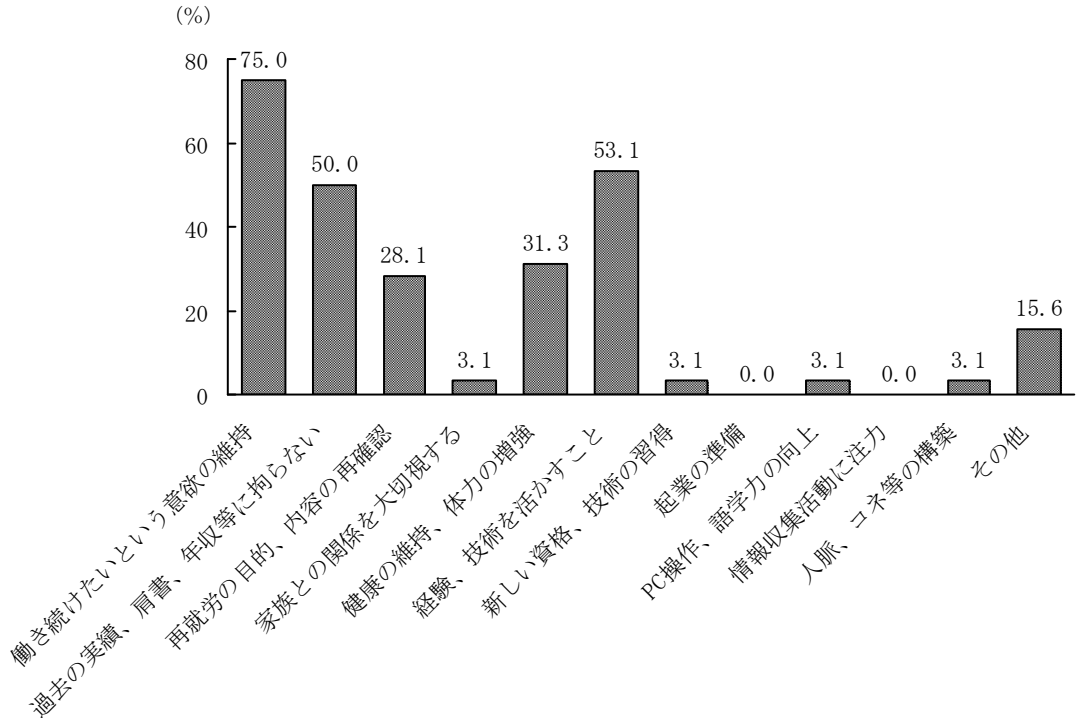


７．企業として高年齢者に望むこと

企業は継続就労に関して従業員にいったい何を求めているのだろうか。図表 4-7-1 で分かるように、①働き続けたいという意欲の維持 ②経験、技術を活かす ③過去の実績、肩書、年収

等に拘らないことを望んでいるようだ。①および②は当然のことだが、後輩社員達に先輩風を吹かせないこと、また、収入が減ったといってモラルが低下しないことを望んでいる。また、目的意識を持ち、自分のスキルを磨きモチベーションを高めるなどである。

図表 4-7-1　企業として高年齢者に望むこと



８．柔軟な勤務形態に関する考え

再雇用者の勤務形態は、正社員と同様のフルタイム勤務を基本としている企業がほとんどである。例えば製造業ＢＢ社では、短時間勤務は企業側のメリットが少ない。また、従業員も在老制度で年金が減額されるとの抵抗感を持つことから消極的とのこと。

製造業ＢＪ社は基本的にはフルタイム勤務の考えであるが､職種と本人の事情などを勘案し、短時間勤務など多様な勤務形態を可能にしようとしている。企業も柔軟な勤務形態について問題意識を持ち始めているが､多くの企業は依然として正社員と同じ勤務形態を基本としている。

先般､『雇用多様化へ法整備』という記事が日本経済新聞 (2006/4/12 朝刊) に掲載されたが、今後、労働市場に高年齢者が増加するとともに、企業は、週 3 日勤務や 1 日の労働時間を短くするなど、勤務形態の多様化を考える必要性があると思われる。

９．インタビュー調査のまとめ

(1) 継続雇用制度の実施状況

インタビュー時点では、既に 80%弱の企業が継続雇用制度を実施しており、継続雇用制度を

実施している全ての企業が再雇用制度を採用している（図表 4-2-1)。実施時期は 1990 年代初め～2005 年に実施した企業などバラつきはあるが、多くの企業では厚生年金保険法の改正により公的年金の支給開始年齢が引き上げられた 2001 年頃から実施している。

再雇用基準は「会社が必要と認める者」としている企業が多かったが（図表 4-2-2)、今般の改正高年齢者雇用安定法の施行により基準を緩和したり、新たに設定した企業も多い。基準は①本人の健康状態 ②過去の勤務状況 ③人事考課 ④資格など企業により様々である。また、雇用期間も①65 歳 ②公的年金満額受給時まで段階的に引き上げるなど、従業員規模、業種により若干異なる。

(2) 定年退職者・採用の傾向

今後の定年退職者、採用動向は団塊世代の定年到来、好調な企業業績を背景に何れも増加傾向と考えている企業が多い。新卒採用では、バブル崩壊後久々の活況であるが、企業側から見れば厳しい採用戦線となっている。また、企業は即戦力となる優秀な人材を求めており、今後、中途採用市場は一段と活況になるのではないかと思われる。一方、派遣パート分野の仕事に高年齢者を充当する考えを持っている企業も多く、派遣パートは減少傾向と 40%弱の企業が回答している（図表 4-3-1)。

(3) 高年齢者雇用の需要

高年齢者への雇用需要については、技能系に需要が「大いにある」「ややある」は 76.5%、技術系は 50%である（図表 4-4-1)。また、彼等の退職にともなう影響では、技術やノウハウの継承に一定の危機感を持っていた。

なお、参考までにインタビュー実施企業 32 社のうち、面談記録の報告書掲載の了解を得た 30 社分について次に掲載した。

インタビュー記録

AA社

企業の概要	業　　種	建設業			
	従業員数	３，０００名			
	平均年齢	４０歳			
継続雇用制度の概要		現行制度		改正高齢法対応制度	
	定　年　退　職　年　齢	６０歳		同左	
	継続雇用制度の有無	有		同左	
	継続雇用制度の種類	再雇用制度・勤務延長制度他		再雇用制度	
	継続雇用制度の対象者	会社が指名した者		基準を満たした希望者	
	継続雇用制度の契約	１年更新		年度毎更新	
	継続雇用制度の就労期限	６２歳または６３歳		公的年金満額受給時まで	
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	正社員と同じ		同左	
	（労働時間/週）	正社員と同じ		同左	
	継続雇用制度の業務内容	現在の業務		同左	
	継続雇用制度の賃金水準	現状の７０～８０％程度		定年退職時の４０～６０％	

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	(↑)	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	(↑)	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	(↑)	→	↓	
	中途採用者	(↑)	→	↓	
	派遣・パート	↑	(→)	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	→	↓	
	社内コミュニケーション	↑	→	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	→	↓	
	若年者採用	↑	→	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	(1) ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	(1) 大いにある	技能系	●技術系	事務系（含営業）
	２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(3) どちらともいえない	技能系	技術系	●事務系（含営業）
	４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	①　自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	②　グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	⑩　既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	①　働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	②　過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	⑤　健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	⑥　経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■短時間労働などの柔軟な勤務は線引きがむずかしく、制度として採用は考えてはいない。

短時間労働を希望する者については、登録社員制度でのパート採用で対応する方針である。

【特記事項】

■現在の再雇用制度では、定年退職者の30%程度にあたる専門的特定分野に所属するものが再雇用されている状況にある。

■現在の勤務延長制度は約10名程度が利用している状況ではあるが、現状制度利用は休止中である。

■現在の再雇用制度は、会社が指名する従業員で継続雇用を希望するものが対象であるが、これに該当しなかった従業員で継続雇用を希望する者は、子会社を通じて雇用希望登録を行い、そのうえで適応する業務があればグループ内外にて就労する登録社員制度が実施されている。

■登録社員制度では、勤務内容は様々となり、勤務形態もパート形式を含むことから賃金水準も一律ではない。おおむね月20万程度の給与が目安となっており、65歳までの就労期限とされている。

■新たな再雇用制度は従来の制度をほぼ全面的に改定してリニューアルを行い、また、勤務延長制度は廃止する。

■雇用基準はあまり高くはなく、定年退職者の70%程度はクリアできるものとし、年度更新にて公的年金満額受給時(最終的には65歳)就労期限とする。

■今後定年退職者の増加に伴い、再雇用制度を利用する者も増加すると予想されるが、50%程度の者が新しい再雇用制度を利用すると想定している。

■業務内容は基本的には60歳到達時の業務を継続するが、7つの職域内を想定している。
また、役職も付与し残す。

■再雇用の基準に達しなかったが、就労希望の者には従来の登録社員制度を残し、こちらの制度を利用してもらう。また、就労期限は現状の制度とは異なり、65歳期限はなくす方針である。

■同社の社員年齢構成は50歳代と35歳前後の年代が同じ程度の割合でもっとも人員が多く、高年齢者の退職は影響が大きい。

■同社の構成上技能系の従業員はあまり在籍しない。技術系においては減少していくと予想されるが、旧来の技術が使われるケースが多数あり、高年齢者の需要は大きい。一方事務系については専門的な分野では高年齢者の需要はあるが、全般的にはこれからと思われる。

■再雇用者には仕事に対するモチベーションの維持が大きな課題と考えている。

■同社は厚生年金基金を解散し、ＣＢ型の確定給付企業年金を立ち上げたが、平成18年度からは確定拠出企業年金も導入予定である。

AB社

企業の概要	業　　種	建設業			
	従業員数	５，０００名			
	平均年齢	４０歳			
継続雇用制度の概要		現行制度		改正高齢法対応制度	
	定　年　退　職　年　齢	６０歳		同左	
	継続雇用制度の有無	有		同左	
	継続雇用制度の種類	再雇用制度		同左(さらに指名制度を新設)	
	継続雇用制度の対象者	会社が希望した者		基準を満たした希望者	
	継続雇用制度の契約	１年更新		同左	
	継続雇用制度の就労期限	公的年金満額受給時まで		同左	
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	正社員と同じ		同左	
	（労働時間/週）	正社員と同じ		同左	
	継続雇用制度の業務内容	定年時と同じ業務		一律ではない	
	継続雇用制度の賃金水準	５６歳時に決定(50%以下)		同左	
定年退職者・採用の傾向	定年退職者	(↑)	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	(↑)	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	(↑)	→	↓	
	中途採用者	(↑)	→	↓	
	派遣・パート	↑	(→)	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	→	↓	
	社内コミュニケーション	↑	→	↓	
	総人件費コスト	↑	→	(↓)	
	年齢構成	↑	→	(↓)	
	若年者採用	(↑)	→	↓	
技術の伝承・専門性の維持対策	１．ベテラン従業員の継続雇用		６．「技能塾」等の設置		
	(２) ＯＪＴによるマンツーマン指導		７．技術者の中途採用		
	３．技術伝承部門に人材の重点配置		８．熟練技能者の処遇改善		
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進		９．何もやっていない		
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進		10. その他		
高年齢者需要	(１) 大いにある	●技能系	●技術系	事務系（含営業）	
	２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）	
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）	
	(４) それほどない	技能系	技術系	●事務系（含営業）	
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）	
改正高齢法の対応策	(１) 既存の継続雇用制度の拡充		（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度	
	(２) 継続雇用制度の新設		（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度	
	３．定年延長		５．関連子会社の新設		
	４．定年制度廃止		６．その他		

高年齢者雇用の方針・必要な整備	1．自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	②　グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	①　働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	2．過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	⑤　健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	6．経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■職種、職域の問題を考えると短時間労働の導入は困難。

【特記事項】

■現在の再雇用制度は平成14年より導入している。56歳時に面談を行い、60歳以降何年間雇用を延長するかによって賃金の減額開始時期を決定する。

■平成18年度からも現在の再雇用制度は若干の手直しはするものの継続する。従来どおり56歳時に面談を行い、57～59歳間にも個別定期面談を継続的に実施して就労場所・職域等を確認していく。再雇用の就労基準は低いレベルに改定するが、賃金水準は50％未満が主体となる。

■平成18年度からはさらに、会社が特に必要とする従業員個人を指名し、就労希望者を再雇用していく制度を新設する。

こちらの就労基準は厳しく、高い技術を持っている従業員に限定して再雇用を行う。業務は従来の仕事を継続して担当し、1年更新で65歳までの就労期限としている。基本的に労働日数、時間は正社員と同じであり、賃金水準も退職時の70％～80％としている。

■人員構成は現業職、非現業職を問わず団塊の世代をはじめ50歳代～49歳までの年代層の割合が非常に高く、逆に48歳以下の40歳代の割合が極端に低い構造となっており、高年齢者に対する需要は非常に高いものがある。

■資格を保有していないと業務につけない内容の仕事が大多数であり、全般に特に高い技術水準の資格を持っている従業員に対しては年齢に関係なく需要は大きい。

■会社が主業としている職種の内容と従業員の年齢構造の問題から、高年齢者には定年退職後も引き続き継続して就労してもらうことに対する期待に大きなものがある。

BA社

企業の概要	業　　種	製造業			
	従業員数	約１，２００名（05/3期）			
	平均年齢	４２歳			
継続雇用制度の概要		現行制度		改正高齢法対応制度	
	定　年　退　職　年　齢	６０歳		同左	
	継続雇用制度の有無	有		拡充	
	継続雇用制度の種類	再雇用制度		同左	
	継続雇用制度の対象者	会社が指名する者		基準を満たす者	
	継続雇用制度の契約	１年単位		同左	
	継続雇用制度の就労期限	６５歳		公的年金満額受給時まで	
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	週５日		同左	
	（労働時間/週）	フルタイム		同左	
	継続雇用制度の業務内容	現在の仕事に関連した分野		同左	
	継続雇用制度の賃金水準	定年退職時の６０～７０％		定年退職時の４０～７０％	

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	(↑)	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	(↑)	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	(→)	↓	
	中途採用者	(↑)	→	↓	
	派遣・パート	↑	(→)	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	→	(↓)	
	社内コミュニケーション	↑	→	(↓)	
	総人件費コスト	↑	→	(↓)	
	年齢構成	↑	→	(↓)	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	(1) ベテラン従業員の継続雇用	(6) 「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	(7) 技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	(1) 大いにある	●技能系	●技術系	事務系（含営業）
	２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(4) それほどない	技能系	技術系	●事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	1．自社内で就労の場を確保	(7) 研修制度の充実
	(2) グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	(10) 既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	(6) 短時間労働	
高年齢者に望むこと	(1) 働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	(2) 過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	(3) 再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	(6) 経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■勤務形態は原則フルタイムだが、再雇用者の希望にも柔軟に対応する必要もあり、短時間、週３日勤務等の形態も、職場での調整が可能な限り対応していくこととしている。

【特記事項】

■再雇用は以前から行っていたが平成2年12月人事制度改定時に再雇用制度として明文化した。会社が指名する者を対象とし、1年毎の契約で原則65歳まで就労可能とした。勤務形態はフルタイム、週5日、40時間勤務。再雇用者は工場、地方支社（営業職）に多い。

■同社では56歳到達時に給与減額、役職定年ではないが役職を解かれ中途退職する者も多く定年退職する者は1-2名程度であった。平成14年人事制度改定、『職務等級制度』導入。新人事制度では実績主義により定年まで管理職として留まる社員も多くなり、定年退職者も増え、現状、年間10名程度で推移しているが、平成18年度から団塊世代の定年退職が始まり、20名程度で推移する見込み。人員構成としては、団塊世代、バブル期入社の年代に塊がある。

■改正高年齢者雇用安定法の対応は、当初組合は65歳定年を主張したが、組合調査で組合員の中でも定年延長について賛否両論あり、希望者を公的年金満額受給開始時まで段階的に再雇用する方向で協議を進めた。

同社役員からは、当初、事務系社員を除いた再雇用制度検討の要請もあった。会社としては再雇用者を絞り込みたい意向もあり、業績評価、能力審査等を加味した基準を検討し、組合と協議の結果、ほとんどの人が、よほどのことがない限り除外されない基準に落ち着いた。再雇用者の賃金水準は、定年退職時の概ね4～7割程度となる。

■高齢者雇用の需要は、特に工場勤務の技能者、技術者、地方支社の営業担当者が不足している。工場では品質管理部門は引く手数多、それなりの処遇をしないと同業他社から引き抜かれる可能性もある。

また、地方の営業担当者も不足傾向であり再雇用者も多い。現在、一部工場勤務者に週3日程度の勤務している者も在籍するが、会社としても必要な人材でもあり個別の対応をしている。

■60歳以降の仕事の内容は、ほぼ退職前の仕事と同じ。基本的には自社内で就労するが、関連子会社で再雇用する事もあり、グループ企業内で就労の場を確保する。同社は生産現場における後進の指導、育成面についてやや遅れており、その為にも高齢者雇用のニーズは高いが事務系社員の雇用機会は少ない。工場では派遣、パートの仕事にも再雇用者を充当するが、業容拡大等派遣、パート社員数に大きな変化はない。

■採用の傾向としては、毎年30名ずつ新卒、中途採用を行っている。会社は特に営業部門では即戦力を期待しており、中途採用は今後も増加傾向にある。

ＢＢ社

企業の概要	業　　種	製造業			
	従業員数	約１，９００名（05/3期）			
	平均年齢	４０歳			
継続雇用制度の概要		現行制度		改正高齢法対応制度	
	定　年　退　職　年　齢	６０歳		同左	
	継続雇用制度の有無	有		同左	
	継続雇用制度の種類	再雇用制度		同左	
	継続雇用制度の対象者	基準を満たす者全員		同左	
	継続雇用制度の契約	１年毎の更新		同左	
	継続雇用制度の就労期限	６５歳		同左	
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	週５日		同左	
	（労働時間/週）	フルタイム		同左	
	継続雇用制度の業務内容	現在の仕事に関連した分野		同左	
	継続雇用制度の賃金水準	年間３００万円が基準値		同左	

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	↑	→	(↓)	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	→	(↓)	
	（関連会社再就職者）	↑	→	(↓)	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	(→)	↓	
	中途採用者	↑	(→)	↓	
	派遣・パート	↑	(→)	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	→	(↓)	

技術の伝承・専門性の維持対策	(1) ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	(2) ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	(4) 技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(2) ややある	技能系	●技術系	事務系（含営業）
	(3) どちらともいえない	●技能系	技術系	事務系（含営業）
	(4) それほどない	技能系	技術系	●事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	1．自社内で就労の場を確保	⑦ 研修制度の充実
	② グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	1．働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	② 過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	③ 再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	6．経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■短時間勤務は企業にとってメリットが少ない。また、従業員も在老制度で年金を減額されるとの抵抗感を持つ。な時間を大切にしたいとの思いから、会社のスケジュールと合致しない。3交替の職場もあり体力的な問題もある。

【特記事項】

■2005年度定年退職者は92名（うち再雇用57名、62%）。定年退職者は2004年度がピーク。2005～2011年は60-80名（うち事務系3割）、2012年以降3-4年は120名程度発生見込み（現在53歳）。その対応が今後の課題。現状退職者の7割程度が何らか就労している。2割程度の人達は趣味等好きな事をしている様だ。2004年度定年退職者167名（うち再雇用者66名 39.5%、関連会社29名 17.4%）。定年退職者は3月末、9月末に集約。団塊世代の退職の影響は軽微。

■同社は過去2回消費低迷に伴う業績不振から要員のスリム化を実行。社員の構成上、世間で言われている『団塊世代』の人員の膨らみは峠を越えている。

■再雇用者の賃金は年間300万円が基準。60歳の標準生計費を基礎としている。年金を加算すれば500万円程度の収入になる。65歳まで勤めるor勤めないとする割合は概ね半々。

■グループ内で高齢者有効活用を図るため人材派遣会社設立。就労希望者は登録する。また、退職後空白期間を持ちたい者も取り敢えず登録することが出来る。直接雇用or派遣の何れかはグループ内会社が決定する。賞与について定年退職後に初めて到来する賞与日には賞与支給の対象となるが、雇用形態の異なりで在職老齢年金等で格差が生じる。国の制度に矛盾を感じる。

■正規従業員の採用は毎年50～70名程度行っている。現状、非正規従業員は700名程度。今後雇用情勢が改善されると補充が困難になる懸念もある。

■再雇用で同社が重んじる事、技能伝承については、業務経験の長さ、長い経験こそ同社が活きてくる。チームワークが大事なため、回りの従業員と円滑に付き合える人柄を重視する。

■改正高年齢者雇用安定法では年齢制限に触れているが、人材派遣法では年齢制限に触れられず悩ましい部分もある。

■雇用延長制度導入の結果、『①65歳まで働く人 ②途中で退職する人 ③雇用延長に適わぬ人』の3グループに分かれる。

BD社

企業の概要	業　　種	製造業			
	従業員数	５５０名（05/3期）			
	平均年齢	４２歳			
継続雇用制度の概要		現行制度		改正高齢法対応制度	
	定　年　退　職　年　齢	６０歳		同左	
	継続雇用制度の有無	有		拡充	
	継続雇用制度の種類	勤務延長制度＆再雇用制度		再雇用制度	
	継続雇用制度の対象者	会社が必要と認める者		基準を満たした者(未定)	
	継続雇用制度の契約	１年単位(再雇用制度)		同左	
	継続雇用制度の就労期限	特になし		公的年金満額受給時まで	
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	個別対応		週５日(未定)	
	（労働時間/週）	個別対応		フルタイム(未定)	
	継続雇用制度の業務内容	現在の仕事に関連した分野		同左	
	継続雇用制度の賃金水準	個別対応		定年時の５割程度(未定)	

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	(↑)	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	(→)	↓	
	中途採用者	(↑)	→	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	→	(↓)	
	若年者採用	(↑)	→	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	(1) ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	(4) 技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(2) ややある	技能系	●技術系	事務系（含営業）
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(4) それほどない	●技能系	技術系	●事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	１．自社内で就労の場を確保	７．研修制度の充実
	２．グループ内で就労の場を確保	８．定年制度の廃止
	３．取引先等他社へ再就職斡旋	９．継続雇用制度の新設
	４．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	⑤ 当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	６．短時間労働	
高年齢者に望むこと	① 働き続けたいという意欲の維持	７．新しい資格、技術の習得
	② 過去の実績、肩書、年収に拘らない	８．起業の準備
	３．再就労の目的、内容の再確認	９．ＰＣ操作、語学力の向上
	４．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	⑤ 健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	⑥ 経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■特にコメントなし。

【特記事項】

■現在、同社の就業規則上の継続雇用制度は「勤務延長制度」、「再雇用制度」の2種類がある。何れの制度も対象者は「会社が必要と認めた者」としているが、過去、勤務延長制度の適用者はゼロ、再雇用制度の適用者も若干名。社員から継続雇用を求める声も少なく、積極的な対応は行ってこなかった。

■改正高年齢者雇用安定法の施行に伴い現在の再雇用制度は見直しを図り、勤務延長制度は廃止の予定。インタビュー時点では確定していない部分もあるが、新たに再雇用基準を設定する。再雇用基準は、『①本人が定年後の就労を希望すること ②健康上問題がないこと ③人事考課が著しく悪くないこと』等。また、賃金制度は、職種により3段階の定額制を考えている。水準としては、定年前給与の5割程度を想定している。平成18年度の定年退職者は4-5名、下期に集中することから細部の詰めはこれから行う。

■改定後の就労期限は、1年毎に契約の更新を行い、公的年金満額受給時まで段階的に引き上げ、最終65歳とする。

■現在、研究部門にはプロフェッショナル雇用（契約社員）も在籍し、フルタイム勤務を行うが、雇用条件は様々であり個別に条件を決めているが絶対数は少ない。

■同社にとって団塊世代の退職は、人数も少なく影響は殆どないものと思われる。団塊世代よりも3-4歳下の世代に塊があり、2010年頃から定年を迎える者がやや増える傾向にあるが、10名程度。

■高齢者雇用の需要は、検査、生産部門の技術系にややあるものの、事務系の需要は少ない。新卒の採用は、昭和40年代後半に定着したが、当面は横這いで推移する見込み。

■同社では5-6年前の人事制度改定時に、成果主義人事制度を導入、役職定年制度（57歳）を廃止した。

ＢＥ社

企業の概要	業　　種	製造業	
	従業員数	約２，７００名	
	平均年齢		
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定　年　退　職　年　齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	有	同左
	継続雇用制度の種類	再雇用制度	同左
	継続雇用制度の対象者	会社ニーズ／希望者登録制	原則、希望者全員
	継続雇用制度の契約	１年毎の契約更新	同左
	継続雇用制度の就労期限	６５歳	段階的６５歳
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	原則、フルタイム	同左
	（労働時間/週）	原則、フルタイム	同左
	継続雇用制度の業務内容	同一業務	同左
	継続雇用制度の賃金水準	約５０％	同左

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	(↑)	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	(→)	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	(→)	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	(→)	↓	
	中途採用者	↑	→	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	(1) ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	(2) ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	(4) 技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(3) どちらともいえない	技能系	●技術系	事務系（含営業）
	(4) それほどない	技能系	技術系	●事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	①　自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	2．グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	⑩　既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	①　働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	②　過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	6．経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■パートタイム(短時間勤務)は制度に導入しているが、選択希望はできない。原則、フルタイム勤務。
　会社ニーズによる運用。

【特記事項】

(平成18年3月まで)

■従来の再雇用制度は、希望者を登録のうえ会社ニーズにより再採用。
　実績としては殆ど発生していない。

■定年退職者数のピークは2010年頃、約100名超。直近では20～30名くらいが本体で定年を迎え、ほぼ同数くらいが定年前に関係会社に転籍している。

(改正法対応)

■新制度の基本方針としては、原則、現職継続・フルタイム勤務。工場は24時間・交代勤務制である。

■新制度対象者は、原則、希望者全員。勤務評価基準(特別な例外は除く)は採用していない。
　管理職は、殆ど定年前に関係会社へ転籍している。

■定年退職日は誕生月の月末。新制度は4月1日スタートであるが、希望者の動向は未詳。

ＢＦ社

企業の概要	業　　種	製造業			
	従業員数	１，０００名			
	平均年齢	４０歳			
継続雇用制度の概要		現行制度		改正高齢法対応制度	
	定　年　退　職　年　齢	６０歳		同左	
	継続雇用制度の有無	無		有	
	継続雇用制度の種類	—		再雇用制度	
	継続雇用制度の対象者	—		基準を満たした希望者	
	継続雇用制度の契約	—		１年毎更改	
	継続雇用制度の就労期限	—		公的年金満額受給時まで	
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	—		フルタイム	
	（労働時間/週）	—		フルタイム	
	継続雇用制度の業務内容	—		現在の仕事に関連した業務	
	継続雇用制度の賃金水準	—		現職時の５０％程度	

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	(↑)	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	(↑)	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	(↑)	→	↓	
	中途採用者	↑	→	↓	
	派遣・パート	↑	(→)	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	(↑)	→	↓	
	社内コミュニケーション	↑	→	↓	
	総人件費コスト	↑	→	(↓)	
	年齢構成	↑	→	(↓)	
	若年者採用	(↑)	→	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	１．ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	(3) 技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	(1) 大いにある	●技能系	技術系	事務系（含営業）
	２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(4) それほどない	技能系	●技術系	事務系（含営業）
	(5) 殆どない	技能系	技術系	●事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	１．既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	(2) 継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	1．自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	(2) グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	(1) 働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	(2) 過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	(6) 経験、技術を活かすこと	(12) その他(対人特性を磨く)

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■短時間労働の導入は困難。60歳以上の者を特別扱いにはできない。

■将来、手当てすべき仕事がないケースも考えなければならない場合にはワークシェアリングも考慮される。

【特記事項】

■現状では同社には継続雇用の制度はないが、各工場において技能系労働者に継続就労の必要性があると認める場合には、各工場判断でその従業員を関係子会社に転籍させ、1年毎の更新にて嘱託勤務により請負(フルタイム勤務)業務に従事してもらうケースがある。

■新制度では、基準をクリアする再雇用希望定年退職者は関係子会社にすべて転籍し、登録をしたうえで就労する形式にて対応を行う。

■新制度における就労基準は低く、7割程度の者が対象となると予想されるが、50歳以降の従業員のモチベーションの維持も同時に考え、現場で長年業務に従事していた者ならば当然取得可能と思われる、例えば簿記2級などの外部資格取得もクリアすべき基準に含まれる。

■高年齢者の需要は、技能系については現状が若手不足の状態であり、かなり必要性が高い。反面、技術系は若手が多く、また事務系では今まで定年退職者があまり出てこなかったことから技術・事務の両分野での需要は小さい。これからの問題と考えられる。

■団塊の世代の従業員割合は大きいが、現在30歳代後半～40歳代前半の年代層の割合が最も大きく、この世代の対応が大きな課題となっている。

■現状、会社側からみると、60歳の定年をむかえようとしている従業員には就労に対する逼迫間はあまりないように感じられる。

BG社

企業の概要	業　　種	製造業	
	従業員数	４，０００名	
	平均年齢	４０歳	
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定　年　退　職　年　齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	有	同左
	継続雇用制度の種類	再雇用制度	同左
	継続雇用制度の対象者	会社が必要と認める者	基準を満たす希望者
	継続雇用制度の契約	嘱託(１年更新)	同左
	継続雇用制度の就労期限	６５歳	公的年金満額受給時まで
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	正社員と同じ	同左
	（労働時間/週）	正社員と同じ	同左
	継続雇用制度の業務内容	現行と同じ	同左
	継続雇用制度の賃金水準	５０％程度	同左

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	↑	(→)	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	(→)	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	(→)	↓	
	中途採用者	↑	(→)	↓	
	派遣・パート	↑	(→)	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	１．ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(2) ややある	●技能系	技術系	事務系（含営業）
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(4) それほどない	技能系	●技術系	●事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	1．自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	(2) グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	(1) 働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	(2) 過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	(5) 健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	(6) 経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■業務内容から考えて困難。これからの課題と思われる。

【特記事項】

■現行の制度は平成14年度より実施している。56歳時点で60歳まで会社に残り定年退職するか、または関係子会社に転籍し60歳まで子会社正社員として働き、60歳以降は1年更新の嘱託制度を利用して就労するかを選択する。

■現状の再雇用制度を利用する場合、56歳時点で給与は3/4程度に減額となり、60歳時点では56歳時の1/2程度となる。

■同社は45歳からキャリア個人面談を実施しており、また同時期から早期退職優遇制度の適用を開始している。早期退職優遇制度を利用する者も多く、さらに工場労働者の地域特性もあり、現状では再雇用制度を利用する定年退職者は若干名にすぎない。

■同社が属する関係グループはかなり大規模となるが、国内の関係会社は各々自社内で同じような内容のシステムを作り、再雇用の運営を行っている。

■新しい再雇用制度では継続雇用の基準部分を改定した。基準は過去3年間の勤務率9割以上、人事考課が標準以上程度とあまり高いものではなく、定年退職者の80%はクリアできるレベルと予想される。

■また、再雇用した従業員にも半期2ケ月の賞与を支給し、退職時には少額ではあるが慰労金も支給する。

■今後の動向として、定年退職者数についてはあまり変化なく、再雇用制度の利用希望者も横ばいにて推移するものと想定している。

■新規採用については、押さえ気味で横ばいでの対応を実施中である。

■同社では団塊の世代を中心とした高年齢者層は少ない。41歳を中心とした前後3～4歳の世代が最も多く、逆に30歳前の世代が極端に少ないという年齢構成がネックとなっており、対応の必要性に迫られている。

■企業年金としては適格年金制度を実施しているが、適年制度の廃止が平成24年にはあり、対応を検討中である。

ＢＨ社

企業の概要	業　　種	製造業	
	従業員数	３，０００名	
	平均年齢	４０歳	
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定　年　退　職　年　齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	有	同左
	継続雇用制度の種類	再雇用制度	同左
	継続雇用制度の対象者	希望者全員	同左(役職者には基準あり)
	継続雇用制度の契約	嘱託制	(役職者は１年毎更新)
	継続雇用制度の就労期限	公的年金満額受給時まで	同左
	継続雇用制度の雇用条件(労働日数/週)	正社員と同じ	同左
	(労働時間/週)		
	継続雇用制度の業務内容	一律ではない	同左
	継続雇用制度の賃金水準	５０％程度	同左

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	(↑)	→	↓	
	(勤務延長者)	↑	→	↓	
	(再雇用者)	↑	→	↓	
	(関連会社再就職者)	↑	→	↓	
	(他社への再就職者)	↑	→	↓	
	新卒者	(↑)	→	↓	
	中途採用者	(↑)	→	↓	
	派遣・パート	(↑)	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	(1) ベテラン従業員の継続雇用	(6) 「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(3) どちらともいえない	●技能系	●技術系	●事務系（含営業）
	４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	(　) 勤務延長制度	(●) 再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	(　) 勤務延長制度	(　) 再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	１．自社内で就労の場を確保	７．研修制度の充実
	②．グループ内で就労の場を確保	８．定年制度の廃止
	３．取引先等他社へ再就職斡旋	９．継続雇用制度の新設
	４．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	５．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	６．短時間労働	
高年齢者に望むこと	①．働き続けたいという意欲の維持	７．新しい資格、技術の習得
	２．過去の実績、肩書、年収に拘らない	８．起業の準備
	３．再就労の目的、内容の再確認	９．ＰＣ操作、語学力の向上
	４．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	５．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	６．経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■短時間労働の導入は同社の実際の労働から考えて困難。

【特記事項】

■現在の制度は平成13年より導入しており、対象は一般職、公的年金満額受給時まで更新なく嘱託制度にて再雇用している。

■一般職で希望する者は全員定年後再就労することができるが、ここ3年平均では一般職の定年退職者における再雇用者の割合は55％程度の実績となっている。

■現在、役職者に対する制度はなく、個別対応にて会社が指名する者を再雇用するケースもある。
役職者の場合は一般職とは異なり、関連子会社に転籍し、登録のうえ再雇用することとなる。また、1年ごとの契約更新制度が適応される。

■8年前、5年前に早期退職を実施した影響で本年度、来年度の定年退職者は多くはないが、平成22年には退職者がピークとなる人員構成となっている。

■新制度における再雇用は、一般職については現在の制度を引継ぐ同様の内容であり、希望すれば全員が再雇用される反面、役職者については業務成績による基準を設けており、また1年更新でもある。

■新制度における定年退職者全体に対する再雇用者の割合は50％を想定している。

■新制度における職務内容は本人スキルと会社ニーズを踏まえて決定し、グループ内に配属する。
内容は一律には定められないが、従前の仕事に関連した業務が中心となる。

■再雇用の際の給与は50％程度を基準とするが、再雇用者にとって働き甲斐のある職場作りのひとつとして勤務成績を賞与額に反映させる。

■同社における最も大きな割合を占める年代層は30歳代後半の従業員であり、この年代層に対する対応も問題となりつつある。

■ここ数年の流れとして物作りの原点を見直す動きがあり、伝えるべき基本的技術の伝承は各工場、現場をベースとして現場主導で教育指導を実施している。

ＢＩ社

企業の概要	業　　種	製造業	
	従業員数	約２７，０００名（05/3期）	
	平均年齢	４２歳	
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定　年　退　職　年　齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	有	同左
	継続雇用制度の種類	再雇用制度(2003年4月実施)	同左
	継続雇用制度の対象者	基準を満たした者	同左
	継続雇用制度の契約	１年単位	同左
	継続雇用制度の就労期限	公的年金満額受給時まで	同左
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	週５日	同左
	（労働時間/週）	フルタイム	同左
	継続雇用制度の業務内容	基本は59歳時点の事業所	同左
	継続雇用制度の賃金水準	現職時の75%程度(公的給付込)	同左

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	↑	(→)	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	(↑)	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	(↑)	→	↓	
	中途採用者	↑	(→)	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	(1) ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	(10) その他(現状のＯＪＴ継続)

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(2) ややある	●技能系	●技術系	事務系（含営業）
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(5) 殆どない	技能系	技術系	●事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	１．既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度　（ ）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度　（ ）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設
	４．定年制度廃止	(6) その他(既存の再雇用制度で対応)

高年齢者雇用の方針・必要な整備	①　自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	2．グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	①　働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	2．過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	⑥　経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■特にコメントなし。

【特記事項】

■2003年4月再雇用制度実施。対象者は60歳定年後も引き続き就業を希望する正規従業員、及び優れた技術・技能・専門性を有する正規従業員に対して会社が要請する者の2種類。

■契約期間は定年退職日の翌日から1年間とし1年毎に人選要件に基づき契約更新を行う。就労期限は公的年金満額受給時まで段階的に引き上げ、最終的には65歳まで。勤務形態は正規従業員と同じフルタイム勤務。現在、短時間勤務制度はない。改正高年齢者雇用安定法の対応についても、現在の再雇用制度で対応することとし、見直しの必要が生じれば都度検討する予定。

■再雇用者の給料は、月次給与（時間外手当等を含む）＋賞与で構成され、水準は月次給与・賞与・在職老齢年金・高年齢雇用継続給付合算で現職時の手取り年収の75%程度に設定している。

■定年退職者は毎年400～500名、そのうち再雇用希望者は15%程度。再雇用希望者が比較的少ない理由として、同社は企業年基金制度等の福利厚生制度も充実しており、定年後の生活に不安を感じている従業員は少ない様だ。

■同社には世間で言われている2007年問題は要員構成上当てはまらず、団塊世代の退職による影響は軽微なものと思われる。従業員の年齢構成も比較的バランスも良いが、43～45歳（推定）位の従業員が団塊世代よりも多く懸念している。

■一方、新卒採用については世代間のバランスが大きく崩れない様に安定的な採用を行っており、2007年入社の新卒採用予定者数は、2006年入社予定者数を2割程上回る予定。

■高齢者雇用の需要も技能系、技術系にやや有るものの、事務系は殆ど無いようである。

ＢＪ社

企業の概要	業　　種	製造業	
	従業員数	約１９，０００名（05/3期）	
	平均年齢	４１歳	
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定年退職年齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	有	拡充
	継続雇用制度の種類	再雇用制度(1991年導入)	同左
	継続雇用制度の対象者	工場勤務の技能職	全職種
	継続雇用制度の契約	１年単位	同左
	継続雇用制度の就労期限	６５歳	公的年金満額受給時(段階的)
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	週５日	同左
	（労働時間/週）	実働８時間	同左
	継続雇用制度の業務内容	同じ仕事に従事	募集職務に従事
	継続雇用制度の賃金水準	定年前給与の６～７割程度	同左

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	(↑)	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	(↑)	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	(↑)	→	↓	
	中途採用者	(↑)	→	↓	
	派遣・パート	(↑)	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	→	(↓)	
	年齢構成	(↑)	→	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	(1) ベテラン従業員の継続雇用	(6) 「技能塾」等の設置
	(2) ＯＪＴによるマンツーマン指導	(7) 技術者の中途採用
	(3) 技術伝承部門に人材の重点配置	(8) 熟練技能者の処遇改善(マイスター制度)
	(4) 技術のデジタル化、マニュアル化の推進	9．何もやっていない
	5．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	(1) 大いにある	●技能系	●技術系	事務系（含営業）
	(2) ややある	技能系	技術系	●事務系（含営業）
	3．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	4．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	5．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	2．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	3．定年延長	5．関連子会社の新設	
	4．定年制度廃止	6．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	①自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	②グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	⑩既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	⑥短時間労働	
高年齢者に望むこと	①働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	2．過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	⑥経験、技術を活かすこと	⑫その他(後輩社員の教育・育成)

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■基本的に会社はフルタイム勤務の考えであるが、職種と本人の事情等を勘案し短時間勤務等多様な勤務形態を可能とし技能伝承、後進の指導育成を積極的に行っていく。

【特記事項】

■現在の再雇用制度は1991年に導入。90年代に入り技能系現場から「熟練技能者の退職により培われてきた技能が失なわれる」という声が聞かれる様になったことが制度導入の背景となる。再雇用制度は①技能伝承 ②工場労働者の確保を目的として導入された。制度実施時は10数名程度であったが、現在は常時310名程度の再雇用者が在籍する。現在、定年退職者の6割程度を65歳まで再雇用しているが、年金受給、体力の衰え等を理由に定年後2年位で離職するケースが多い。

■新制度は全職務領域に拡大して経験者、スペシャリストとしてのスキル発揮を促進し、技術・技能の伝承につなげていく。従前制度の適用を受けて再雇用している者は、そのまま65歳まで就労可能とし、4月以降の定年退職者から新制度の適用とする。当面は、新旧制度並行していく。

■新制度の採用基準は、基本となる健康状態等を確認する「全社共通基準」と職種ごとに必要な技能能力・経験・指導力等を定義した「職種別基準」の両方を満たした希望者を定年退職日(60歳到達後最初の10日)の翌日から再雇用する。再雇用後の仕事は多くの人は従前と同様の仕事をするが、一部の職務領域では経験者等を公募する部署もある。

■新制度における雇用契約は、同社本社と締結するがグループ企業へ出向するケースもある。また、勤務形態は週40時間のフルタイム勤務が基本だが、職種と本人のニーズに応じて短時間勤務も可としている。賃金水準は、職種毎に設定、概ね定年退職前賃金の60～70%程度。同社では、18年度定年退職該当者は約700名、60%程度再雇用を希望すると見込んでいる。また、就労期限は公的年金受給時まで段階的に引上げ、最終65歳までと改めた。

■定年退職者は2～3年後にピークに達し、1,000名弱発生する見込み。それ以後は400～500名程度で推移すると同社では見込んでいる。過去に行った採用の影響もあり人員構成は50歳代後半と30歳代に山があり、40歳代は比較的少ない。一方、新卒採用は安定的に行っていくが、新卒だけでは戦力を補えないので中途採用、特に即戦力となる様な人材は積極的に採用する方針である。また、同社は早期退職実施後、給与規程改定、役職定年制の廃止等人事制度を刷新した。

■会社として高年齢者に望むことは、個々が持つ有益な経験、技術、技能、ノウハウを活かし、後進に伝える技術、スキルを身に着けること。再雇用説明会でも該当者には「気持ちを切替える事」を強調。再雇用を今までの延長線上として考えるのではなく、個人のスペシャリティを活かしノウハウ、経験の蓄積を次世代へ繋げるために後輩社員を叱咤激励して欲しいと説明した。

■同社では技能伝承の対応策として、1997年から13職務領域、23技能について「マイスター制度」を導入。超熟練技能者1名に対し若手後継者(40歳代)2名を2年間生産ラインから外して貼り付け、指導を徹底させている(卓越技能者育成コース)。マイスターの処遇は現場トップの職長と同じ等級とする。2年間の育成コースを卒業した若手技能者は、職場に戻り他の技能者に習得した技能を伝授し、技能者を育成する。同社では、一種の徒弟制度の様な形をとっており、その効果は非常に大きい。高年齢者の退職は、組織・管理面に与える影響は比較的少ないが、技術・技能伝承に関しては大きな影響があるものと思われる。

ＢＫ社

企業の概要	業　　種	製造業	
	従業員数	２，０００名	
	平均年齢	４０歳	
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定年退職年齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	有	同左
	継続雇用制度の種類	再雇用制度	同左
	継続雇用制度の対象者	会社が指名する者	基準を満たした希望者
	継続雇用制度の契約	嘱託制度	１年毎更改
	継続雇用制度の就労期限	１年限り	公的年金満額受給時まで
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	フルタイム(パートも可)	同左
	（労働時間/週）	フルタイム(パートも可)	同左
	継続雇用制度の業務内容	現在の仕事に関連した業務	一律には決まっていない
	継続雇用制度の賃金水準	公的年金の減額されない程度	

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	↑	(→)	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	→	↓	
	中途採用者	↑	→	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	１．ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(2) ややある	●技能系	技術系	事務系（含営業）
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(4) それほどない	技能系	●技術系	●事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	１．自社内で就労の場を確保	７．研修制度の充実
	②．グループ内で就労の場を確保	８．定年制度の廃止
	３．取引先等他社へ再就職斡旋	９．継続雇用制度の新設
	４．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	５．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	６．短時間労働	
高年齢者に望むこと	①．働き続けたいという意欲の維持	７．新しい資格、技術の習得
	②．過去の実績、肩書、年収に拘らない	８．起業の準備
	③．再就労の目的、内容の再確認	９．ＰＣ操作、語学力の向上
	４．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	５．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	⑥．経験、技術を活かすこと	⑫．その他(対人特性を磨く)

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■前向きには考えているが、現状では再雇用者数が極めて少なく、今後の課題とされる。

【特記事項】

■現在の再雇用制度において期限は1年限りであるが、その後会社が認めれば派遣子会社に登録し、派遣の形態で継続就労する。

■現状では再雇用者数はきわめて若干名である。

■核となる3社における高年齢者層の占める割合は低く、グループ全体ではさらに低くなる。

■今後の定年退職者数は横ばいであまり多くはなく、伝承すべき特殊技能を加味しても会社に与える影響は小さい。

■改定した再雇用制度は関連の派遣子会社に登録し、派遣する制度を採用した。

■再雇用は(定年)退職⇒新たな採用との考え方にのっとり、仕事の内容は定年まで行っていたものとは異なるケースもかなり高い割合でありうる。

■会社が高年齢雇用者に望む定年後のキャリアモデルはこれから策定予定であり、主に50歳代にキャリアを積んでもらい、定年に向けて準備を行うこととしていく。

■同社には企業年金基金制度があり、定年退職者の生活に対して会社としては不安を感じてはいない様子である。

■高年齢者の再雇用については前向きに捉えており、今後積極的に対応を考えていく予定としている。

■団塊の世代の退職は同社にはあまり影響はなく、むしろ45歳前後の年代層が多数在籍し、この世代層への今後の対応が検討課題となっている。

ＢＬ社

企業の概要	業　　種	製造業	
	従業員数	２，０７２名	
	平均年齢	４５．４歳	
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定年退職年齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	無	検討中
	継続雇用制度の種類	—	（再雇用制度）
	継続雇用制度の対象者	—	—
	継続雇用制度の契約	—	—
	継続雇用制度の就労期限	—	—
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	—	—
	（労働時間/週）	—	—
	継続雇用制度の業務内容	—	—
	継続雇用制度の賃金水準	—	—

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	(↑)	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	(→)	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	(→)	↓	
	中途採用者	↑	→	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策

１．ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
(２) ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要

１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
(２) ややある	●技能系	技術系	事務系（含営業）
３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
(５) 殆どない	技能系	技術系	●事務系（含営業）

改正高齢法の対応策

１．既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度　（ ）再雇用制度
(２) 継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度　（●）再雇用制度
３．定年延長	５．関連子会社の新設
４．定年制度廃止	６．その他

高年齢者雇用の方針・必要な整備	１．自社内で就労の場を確保	７．研修制度の充実
	２．グループ内で就労の場を確保	８．定年制度の廃止
	３．取引先等他社へ再就職斡旋	９．継続雇用制度の新設
	４．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	５．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	６．短時間労働	
高年齢者に望むこと	１．働き続けたいという意欲の維持	７．新しい資格、技術の習得
	２．過去の実績、肩書、年収に拘らない	８．起業の準備
	３．再就労の目的、内容の再確認	９．ＰＣ操作、語学力の向上
	４．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	５．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	６．経験、技術を活かすこと	12．その他(後輩社員の教育・育成)

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

【特記事項】

(平成18年3月まで)

■現在は、会社が必要と認めた場合に限り再雇用している。
退職者数は約100名弱/年、うち再雇用者数は約10～20名(技能職・販売職、約半々)で推移。

■雇用条件は、一年更新、目安65歳くらいまで。

■販売職はフルタイム、固定給＋歩合制。技能職は時給制で、短時間勤務(半日、週3日等)も認めている。

■定年退職時期は3･9月/末の年2回。

■定年退職者数のピークは2008年、約150名。2011年以降は現在の100名程度の水準に戻り、以降は横ばい。
生産現場の労働力は、ここ3ヶ年くらいは余剰感があるが、その後は不足気味になると予想している。

(改正法対応)

■現在、新制度(再雇用制度)の詳細を固めており、組合と協議のうえ4/1日よりスタートさせたい。

■当面は人員に余剰感があるため、現状の再雇用水準で推移させていき、猶予期間が終了する3年後から
需要も発生してくるため、本再雇用制度をうまく活用していきたい。

■新制度決定後は、社員に再雇用基準を明示、周知徹底のうえ希望者を募っていきたい。

(技能伝承)

■昭和50年代に新卒採用を抑え年齢構成に大きな断層があるため、以前より大きな危機感を持っている。

■以前よりマンツーマン指導を現場で行ってきているが、今後は現在検討している新人事制度において
その位置付けをより明確にし、具体的・積極的に注力していく。

ＢＭ社

企業の概要	業　　種	製造業	
	従業員数	５，８１５名	
	平均年齢	４５．４歳（05/3期）	
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定　年　退　職　年　齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	有	同左
	継続雇用制度の種類	再雇用制度	同左
	継続雇用制度の対象者	会社提示業務に対し希望者全員応募	同左
	継続雇用制度の契約	１年毎更新	同左
	継続雇用制度の就労期限	公的年金満額受給開始年齢まで	同左
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	原則、フルタイム	同左
	（労働時間/週）	原則、フルタイム	同左
	継続雇用制度の業務内容	会社提示業務	同左
	継続雇用制度の賃金水準	約４０％	同左

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	(↑)	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	(→)	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	(→)	↓	
	中途採用者	↑	(→)	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	１．ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	(2) ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	(4) 技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	(5) 技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(2) ややある	●技能系	技術系	事務系（含営業）
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(5) 殆どない	技能系	技術系	●事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度　（●）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度　（ ）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設
	４．定年制度廃止	６．その他

高年齢者雇用の方針・必要な整備	①. 自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	2．グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	⑩. 既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	①. 働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	2．過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	⑥. 経験、技術を活かすこと	⑫. その他(自己研鑽、モチベーション)

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■原則、フルタイム。

パートタイムについては、委嘱業務により個別に対応していく。

【特記事項】

(平成18年3月まで)

■2004/4月より再雇用制度導入済み。

当初、グループ内の人材派遣会社を活用していたが、2005年4月より安定的雇用を目的に直接雇用に変更。

賃金水準は委嘱業務により3段階に分類、固定月給。精励金制度もある。

■定年退職者数は150～200名で推移しているが、ピークは2008年、約380名。

■就労状況は、各事業部が半期毎に積極的に職務開発を行い、会社が提示する業務に希望者が応募するシステム。

定年退職者のうち5～6割が再就労を希望し、そのうち約半数が採用となってきた。残りの約半数は、人材派遣会社に登録・待機し、社内・外の就労機会を待つ。

今後の就労の場については、今後の定年退職者増加に伴い、特に生産現場を中心に増加していくと予想している。

■採用については、人員構成の断層を作らないよう計画的に実施していく。

また、過去の断層部分については一部(生産現場)中途採用も再開させ、補充も実施している。

(改正法対応)

■現在の制度を継続運用。

■希望者全員については、「会社が提示する職務について」希望者全員の応募制とする。

■今後の高年齢者雇用の方針としては、年金受給開始年齢、生活不安、等の理由ではなく、企業としてシニアの人材活用、技能伝承、等の観点で前向きに考えていきたい。

(技能の伝承)

■今後の5年間、生産現場においては「ものづくり」に対する危機感が強い。

このため、育成を早める施策を執っている。

■後継者育成については、特定のプログラムを実施済み。

高度スキル・伝承技能と認定されたものについては、伝承者・継承者を定め、マンツーマン指導を実施している。

■今後はさらに技能の科学的分析を行い、技能の技術化、特殊機械から汎用機械への切り替え促進、生産現場の集約化・効率化を図っていく。

■また、海外生産現場においては、シニアの知識・ノウハウの活用が期待できる。

C社

企業の概要	業　　種	インフラ関連			
	従業員数	１０，０００名以上			
	平均年齢	４０歳			
継続雇用制度の概要		現行制度		改正高齢法対応制度	
	定　年　退　職　年　齢	６０歳		同左	
	継続雇用制度の有無	有		同左	
	継続雇用制度の種類	再雇用制度（嘱託制）		再雇用制度	
	継続雇用制度の対象者	業務上必要な者		基準を満たす希望者	
	継続雇用制度の契約	１年毎更新		同左	
	継続雇用制度の就労期限	６２歳まで		同左	
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	フルタイム、短時間労働など４パターンより選択		同左	
	（労働時間/週）				
	継続雇用制度の業務内容	一律ではない		同左	
	継続雇用制度の賃金水準	４０～５０％程度		同左	

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	(↑)	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	→	↓	
	中途採用者	↑	→	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	(1) ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	(4) 技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(3) どちらともいえない	技能系	●技術系	●事務系（含営業）
	４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	①. 自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	2．グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	①. 働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	②. 過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	③. 再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	⑤. 健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	⑥. 経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■すでに短時間労働、週3日労働制などを導入済み。

【特記事項】

■現行の制度は平成13年度から実施。定年退職者（一般職）の約半数が再雇用を希望し、希望者のほぼ全員が就労している。業務内容は一律ではないが、単独遂行の定型的業務に従事することになる。

■管理職においては、おおむね55歳で関係会社に転籍し、62歳まで就労するケースが多い。

■高年齢者の再雇用者数が今後どうなるか、予測が難しいこともあり、新規採用については、取り巻く経営環境を考慮しつつその都度決定していく。

■平成18年の単年度においては、再雇用の対象の基準を明確化し、その他は基本的には現行制度をそのまま適用することで改正高年齢者雇用安定法に対応していくこととしている。

■その後の対応については現在労使にて検討中である。
基本案としては、原則として、管理職、一般職とも57歳でその後の働き方を選択する。社内外で会社が提供する新たな就労の場で65歳まで１年更改で働くか、あるいは60歳までそのまま働くかを選択する。
本件は平成19年度よりの導入を考えてはいるが、従業員側の希望や調整すべき事項も多数あり、検討交渉途中の段階であり、現状は未定と考えられる。

D社

企業の概要	業　　種	情報通信業	
	従業員数	約１，４００名（05/3期）	
	平均年齢	３１歳	
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定　年　退　職　年　齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	無	新設
	継続雇用制度の種類	—	再雇用制度
	継続雇用制度の対象者	—	基準を満たす者
	継続雇用制度の契約	—	１年単位
	継続雇用制度の就労期限	—	６５歳
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	—	週５日
	（労働時間/週）	—	フルタイム
	継続雇用制度の業務内容	—	原則同業務
	継続雇用制度の賃金水準	—	現役時の５０％程度

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	↑	(→)	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	(→)	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	(↑)	→	↓	
	中途採用者	(↑)	→	↓	
	派遣・パート	(↑)	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	→	(↓)	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策

１．ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
(4) 技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要

１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
(2) ややある	●技能系	●技術系	事務系（含営業）
(3) どちらともいえない	技能系	技術系	●事務系（含営業）
４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策

１．既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
(2) 継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
３．定年延長	５．関連子会社の新設	
４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	1．自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	2．グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	(9) 継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	(5) 当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	(1) 働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	(2) 過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	(5) 健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	6．経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■再雇用者の勤務形態は、原則フルタイム勤務としているが、人員確保の観点から本人の希望も勘案した短時間勤務多様な勤務形態については今後の検討課題としている。

【特記事項】

■改正高年齢者雇用安定法の施行に合わせ、「再雇用制度」を新設した。対象は会社の基準を満たす者全員とする。基準は「①業務遂行上健康に問題がないこと ②フルタイム勤務が可能な者」とした。賃金水準は、概ね現役時の50%程度。同社では、55歳時点（役職定年）で約35%減額、定年退職後の再雇用者は減額後給与の約80%に設定した。その他、成果給的なものは賞与で調整する。

■再雇用者は、1年毎に雇用契約を締結し、公的年金受給に関係なく65歳まで勤務することが出来る。勤務形態はフルタイム勤務が原則。短時間勤務等の就労条件については今後の検討課題としている。

■同社は社歴も浅く、定年退職を迎える社員も少ない。平成17-18年度は各々1-2名。その後はもう少し発生する見込みであるが1桁台の人数。社員の平均年齢も31歳と非常に若い。

■高年齢者雇用の需要としては、業種柄高年齢者でも充分可能な仕事でもあり、特に技術系、技能系には需要があるものと考えられる。

■同社は、業界の推薦もあって、平成15年ワークシェアリングを実施した。現在、ハローワーク、取引先等からの紹介により電機業界出身の50歳代の男性を5名中途採用した。勤務形態は、本人の希望を勘案し週3日勤務としている。また、短時間勤務についても検討するが結論を出すまでに至らず。

■今後の採用については、システム開発・運営・データ入力等業務範囲は広範であり、毎年新卒、中途採用各々100名程度計画しており、今後も増加の傾向にある。

ＥＡ社

企業の概要	業　　種	運輸業
	従業員数	８，７００名（05/3期）
	平均年齢	―

継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定　年　退　職　年　齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	有	同左
	継続雇用制度の種類	再雇用制度	同左
	継続雇用制度の対象者	希望者全員	同左
	継続雇用制度の契約	関連会社の正社員雇用契約	同左
	継続雇用制度の就労期限	６５歳	同左
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	週５日	同左
	（労働時間/週）	フルタイム	同左
	継続雇用制度の業務内容	これまでと異なった分野	同左
	継続雇用制度の賃金水準	現職時の５５％程度	同左

定年退職者・採用の傾向					
	定年退職者	↑	(→)	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	(→)	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	(↑)	→	↓	
	中途採用者	(↑)	→	↓	
	派遣・パート	↑	(→)	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	→	(↓)	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策		
	(1) ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10.その他

高年齢者需要				
	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(4) それほどない	●技能系	●技術系	●事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策			
	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	1．自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	②．グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	①．働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	②．過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	③．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	6．経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■多様な勤務形態については、関連企業も含め今後の検討課題とし、労働組合とも協議する。

【特記事項】

■同社は、57歳（旧定年、役職定年）時点で該当する全ての社員が「再就職コース」、「定年退職コース」を選択する。

■再就職コースは57歳到達後の3月末日に退職し、関連企業に転籍、65歳までの就労が保証される。対象は希望者全員（管理職も含まれる）。勤務形態は、実働7時間20分、週5日のフルタイム勤務。賃金は、現役時の概ね55％程度　に減額されるが、関連企業では昇給もある。57歳到達者の殆どがこのコースを選択する。退職金もコース選択した57歳の年度末に会社都合退職として精算される。関連企業の定年年齢は65歳。関連企業の正社員として雇用契約を締結する。また、部長職経験者は、関連企業の役員に就任するケースが多く、その後70歳位まで勤めることが可能。

■定年退職コースは、「健康上の問題」を理由にする者が殆ど。人数も1桁台。選択後のコース変更は認められないが、退職後に再就労の希望を申し出た場合は関連企業でアルバイトとして採用、軽作業に従事する。その場合の勤務形態は、本人の希望に合わせて個別の対応を行うが実働4-5時間、週2-3日程度就労する者が多い。賃金は時給制。

■同社は、昭和39年事業拡大に伴い大量採用を行った経緯はあるが、殆どが退職及び再就職済み。57歳到達者は年間100名程度。平成16年度末から団塊世代が順次57歳に到達してコース選択が始まったが、ほとんどが再就職コースを選択して関連企業に転籍した。

■改正高年齢者雇用安定法は、現在の制度でも可能とされているが、今後は、同社及び関連企業で短時間勤務等検討していく予定。

■一方、採用について2006年新卒総合職（事務、技術）は20名程度採用。今後はやや増加の傾向。また、現業部門の中途採用は積極的に対応する。

■高年齢者需要としては、設計等の技術系社員にややあると思われるが、事務系、技能系社員の需要は極めて少ない。

EB社

企業の概要	業　　種	運輸業			
	従業員数	約９００名			
	平均年齢	３９．５歳			
継続雇用制度の概要		現行制度		改正高齢法対応制度	
	定　年　退　職　年　齢	６０歳		同左	
	継続雇用制度の有無	無		検討中	
	継続雇用制度の種類	—		（再雇用制度）	
	継続雇用制度の対象者	—		—	
	継続雇用制度の契約	—		—	
	継続雇用制度の就労期限	—		—	
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	—		—	
	（労働時間/週）	—		—	
	継続雇用制度の業務内容	—		—	
	継続雇用制度の賃金水準	—		—	

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	↑	(→)	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	(→)	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	(→)	↓	
	中途採用者	↑	→	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	１．ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(2) ややある	技能系	技術系	●事務系（含営業）
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	１．既存の継続雇用制度の拡充	（　）勤務延長制度　（　）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（　）勤務延長制度　（　）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設
	４．定年制度廃止	６．その他

高年齢者雇用の方針・必要な整備	１．自社内で就労の場を確保	７．研修制度の充実
	②．グループ内で就労の場を確保	８．定年制度の廃止
	３．取引先等他社へ再就職斡旋	９．継続雇用制度の新設
	４．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	５．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	６．短時間労働	
高年齢者に望むこと	①．働き続けたいという意欲の維持	７．新しい資格、技術の習得
	２．過去の実績、肩書、年収に拘らない	８．起業の準備
	３．再就労の目的、内容の再確認	９．ＰＣ操作、語学力の向上
	４．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	５．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	６．経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

【特記事項】

(平成18年3月まで)

■制度(再雇用)としては導入していないが、従来より慣行・運用として関係会社へ就労斡旋できている。

■本体での再雇用は行っていない。

■役職定年制(55歳、内規)があり、ほとんどの者が60歳前に関係会社へ在籍出向し、定年後も出向先で現役として勤務する。(一年更新、運用として62～63歳くらいまで)

■関係会社においては管理職・役員として勤務し、昇格・役員就任もあり得る。

■賃金水準は55歳で80%、60歳以降は50%(最低)くらい。

■定年退職日は、年度末一括退職。

(改正法対応)

■現在、新制度(再雇用)の具体的内容を検討中。今後、組合と協議のうえ発足予定。

ＦＡ社

企業の概要	業　　種	卸売・小売業	
	従業員数	約６，０００名	
	平均年齢	４２．２歳	
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定年退職年齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	有	同左
	継続雇用制度の種類	再雇用制度	同左
	継続雇用制度の対象者	会社が認めた者	希望者全員
	継続雇用制度の契約	１年毎更新	公的年金満額受給時まで
	継続雇用制度の就労期限	個別	同左
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	個別	同左
	（労働時間/週）	個別	同左
	継続雇用制度の業務内容	現在の仕事と関連した業務	一律に決まっていない
	継続雇用制度の賃金水準	個別	同左

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	↑	(→)	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	(↑)	→	↓	
	中途採用者	(↑)	→	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	１．ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	(10) その他

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(3) どちらともいえない	技能系	技術系	●事務系（含営業）
	４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	１．既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	(2) 継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	①. 自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	②. グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	③. 取引先等他社へ再就職斡旋	⑨. 継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	①. 働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	②. 過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	⑤. 健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	⑥. 経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■平成18年4月から導入する制度では、業務はフルタイム以外に短時間労働のものもあり得る。
個々の事情による選択が可能な働き方を確立していく方針。

【特記事項】

(平成18年3月まで)

■再雇用制度導入済みであるが、対象者は会社が必要と認めた者であり、例外的運用であった。
現在約20名が嘱託として在籍している。

■職責・賃金水準・勤務形態(フルタイム～非常勤)は委嘱業務(国内・外)により個別対応。

■直近の定年退職者数は約40名。既に転籍・再就職・離職している者が多い。

■役職定年制がある。

■過去、早期退職制度によりスリム化を実施済み。
今後は、団塊世代の退職よりも少子化、若年労働者の流動化のほうが影響が大きいと思われる。

■新卒・中途採用数は、業容拡大により増加の計画。

(改正法対応)

■56歳以降、最長65歳まで就労することが希望できる「65歳コース」を併設。
「65歳コース」を選択しなかった場合には、従来通りの60歳定年制となる。

■56歳時点で「65歳コース」を選択しない場合でも、その後条件が合えば「65歳コース」への移行も可能。

■社内・外の人材ニーズ把握・紹介・自己啓発支援などにより50歳代後半の社員を総合的にサポートする新組織を設置。65歳コース職員は同組織の所属となり、社内・外の仕事が紹介される。

■社外就労の場合、本人希望と勤務先ニーズにより転籍も可能である。

ＦＢ社

企業の概要	業　　種	卸売・小売業			
	従業員数	約６，０００名			
	平均年齢	４１．３歳			
継続雇用制度の概要		現行制度		改正高齢法対応制度	
	定年退職年齢	６３歳		同左	
	継続雇用制度の有無	無		（検討中）	
	継続雇用制度の種類	—		—	
	継続雇用制度の対象者	—		—	
	継続雇用制度の契約	—		—	
	継続雇用制度の就労期限	—		—	
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	—		—	
	（労働時間/週）	—		—	
	継続雇用制度の業務内容	—		—	
	継続雇用制度の賃金水準	—		—	

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	↑	(→)	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	→	↓	
	中途採用者	↑	(→)	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	１．ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他（現状のＯＪＴ継続）

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(5) 殆どない	技能系	技術系	●事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	１．既存の継続雇用制度の拡充	（　）勤務延長制度　（　）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（　）勤務延長制度　（　）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設
	４．定年制度廃止	(6) その他

高年齢者雇用の方針・必要な整備	１．自社内で就労の場を確保	７．研修制度の充実
	２．グループ内で就労の場を確保	８．定年制度の廃止
	３．取引先等他社へ再就職斡旋	９．継続雇用制度の新設
	４．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	５．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	６．短時間労働	
高年齢者に望むこと	１．働き続けたいという意欲の維持	７．新しい資格、技術の習得
	２．過去の実績、肩書、年収に拘らない	８．起業の準備
	３．再就労の目的、内容の再確認	９．ＰＣ操作、語学力の向上
	４．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	５．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	６．経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

【特記事項】

(現状)

■現在、制度（再雇用）としては導入していない。

■1999年、定年延長(57→63歳)実施済みである。

■団塊世代の大量採用については、すでに早期退職制度によりほぼ対応済みとなっている。

■役職定年制(内規、57歳)がある。
57歳までにほとんどの者（約85～90%）が転籍(関係会社、社外自力就労）もしくは離職するため、63歳定年退職者はほとんど残っていない。
57歳退職は、定年扱いとなっている。

■定年年齢が63歳であるため、改正法対応については定年制度も含め、今後2～3年の間に検討していく予定。

ＦＣ社

企業の概要	業　　種	卸売・小売業
	従業員数	約６５０名
	平均年齢	４３歳

継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定　年　退　職　年　齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	有	同左
	継続雇用制度の種類	再雇用制度(1999年導入)	同左
	継続雇用制度の対象者	会社が認める者	基準を満たした者
	継続雇用制度の契約	１年毎更改	同左
	継続雇用制度の就労期限	定めなし(目安は65歳)	６３歳
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	週５日	同左
	（労働時間/週）	８時間	同左
	継続雇用制度の業務内容	現在の仕事に関連した分野	同左
	継続雇用制度の賃金水準	ピーク時の５割程度	同左

定年退職者・採用の傾向					
	定年退職者	(↑)	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	(→)	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	(↑)	→	↓	
	中途採用者	↑	(→)	↓	
	派遣・パート	↑	(→)	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	→	(↓)	
	社内コミュニケーション	↑	→	(↓)	
	総人件費コスト	↑	→	(↓)	
	年齢構成	(↑)	→	↓	
	若年者採用	(↑)	→	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策		
(1) ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
(2) ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善(マイスター制度)
４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10.その他

高年齢者需要				
(1) 大いにある	技能系	技術系	●事務系（含営業）
２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）
３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策		
(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（　）勤務延長制度	（●）再雇用制度
２．継続雇用制度の新設	（　）勤務延長制度	（　）再雇用制度
３．定年延長	５．関連子会社の新設	
４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	1．自社内で就労の場を確保	(7) 研修制度の充実
	(2) グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	(10) 既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	(1) 働き続けたいという意欲の維持	(7) 新しい資格、技術の習得
	(2) 過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	(3) 再就労の目的、内容の再確認	(9) ＰＣ操作、語学力の向上
	(4) 家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	(5) 健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	6．経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■現在、月～金の週休2日制を行っているが、人件費（時間外）の増加がネックとなっており、週40時間勤務を崩さずに土曜日を労働日に参入する変形労働時間制勤務（1ヶ月単位のローテーション）を検討中。

【特記事項】

■1999年4月再雇用制度導入。現在の制度では対象者を「特に会社が必要と認めた者」とし、地域限定としている。再雇用された社員は嘱託社員、臨時社員に区分され、勤務形態はフルタイムを基本としている。嘱託社員は1年毎に契約更改、月給制。臨時社員は半年毎に契約更改、時給制としている。就労期限の定めは特に設定していないが65歳を目安としている。また、特定業務に従事している者（有資格者）には65歳以降の就労を促している。

■改正高年齢者雇用安定法の対応としては既存の再雇用制度を見直し、嘱託社員に一本化すると共に再雇用基準を明確にした。雇用基準は①人事考課Bランク以上 ②給与等級2級以上 ③健康状態とした。人事考課Bランク、給与等級2級の占める割合は全社員の8割以上で余程の理由がなければ希望者はほぼ再雇用可能と思われる。就労期限は当面は63歳、1年毎の契約更改とした。再雇用者の賃金水準は、ピーク時の5割位の水準（賞与有）。また、就労期限満了時には慰労金も支給する。

■再雇用者は物流子会社に所属する。営業職も50歳代半ばには後進と世代交代し、流通部門に替わるケースが多く、再雇用後の仕事は定年前の仕事と変わらない。

■定年退職者は当面20名程度で推移するが、平成20年度以降減少傾向にある。同社では定年退職者の7割位が再雇用を希望すると見込んでいる。一方、新卒採用は隔年10名前後営業職として採用してきたが、今後は常時採用とし、採用数も増加傾向にある。中途採用（営業職）は随時募集しているが横這い。また、公的資格保有者は積極的に採用したい意向。また、人件費等経費の問題、業務のマニュアル化が進んだこともあり配送業務等パート社員に切り替えたいという意向もある。

■55歳役職定年制実施中。55歳時点で①統括コース（組織運営上役職継続）②専任コース（役職を外れ基幹業務、プロジェクト業務に従事）③一般コース（一般職の位置付け）に区分されるが該当者の9割は一般コースに進む。給与は2割程度減額される。

■団塊世代退職の影響は、長年の経験等から知識も豊富な先輩社員が去っていくと社内コミュニケーション、意思疎通、トラブル解消等にも影響が出るものと思われ、危惧している面がある。

■会社として高年齢者雇用に望むことは上記のとおりであるが、新しい資格についてはボイラー取扱責任者、危険物取扱責任者、PC関連等の社内外で役立つ資格取得に期待している。また、働き方についても①従来の環境の下でコツコツと仕事をして安定した生活をおくるのか ②自己啓発等で資格を得てやりがい、生きがいを求めていくのか何れかの意識付けをしていくように説明している。今後は資格取得支援制度も検討している。

ＦＤ社

企業の概要	業　　種	卸売･小売業			
	従業員数	約２，０００名（その他約4,300名）05/2期			
	平均年齢	３３歳			
継続雇用制度の概要		現行制度		改正高齢法対応制度	
	定年退職年齢	６０歳		同左	
	継続雇用制度の有無	有		拡充	
	継続雇用制度の種類	再雇用制度		同左	
	継続雇用制度の対象者	本人が希望し会社が認めた者		基準を満たした者	
	継続雇用制度の契約	１年単位		同左	
	継続雇用制度の就労期限	定めなし		同左	
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	毎日		同左	
	（労働時間/週）	８時間		同左	
	継続雇用制度の業務内容	現在の仕事に関連した分野		同左	
	継続雇用制度の賃金水準	７０％程度		同左	

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	(↑)	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	(↑)	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	(→)	↓	
	中途採用者	(↑)	→	↓	
	派遣・パート	(↑)	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策

(1) ベテラン従業員の継続雇用
2．ＯＪＴによるマンツーマン指導
3．技術伝承部門に人材の重点配置
4．技術のデジタル化、マニュアル化の推進
5．技術の簡略化・機械化・外注化の推進
6．「技能塾」等の設置
7．技術者の中途採用
8．熟練技能者の処遇改善
9．何もやっていない
10. その他

高年齢者需要

１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
(2) ややある	技能系	技術系	●事務系（含営業）
３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
(4) それほどない	技能系	●技術系	事務系（含営業）
５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策

(1) 既存の継続雇用制度の拡充　（　）勤務延長制度　（●）再雇用制度
2．継続雇用制度の新設　（　）勤務延長制度　（　）再雇用制度
3．定年延長
4．定年制度廃止
5．関連子会社の新設
6．その他

高年齢者雇用の方針・必要な整備	①. 自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	2．グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	⑩. 既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	⑥. 短時間労働	
高年齢者に望むこと	①. 働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	2．過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	③. 再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	6．経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■業種柄、アルバイト社員の勤務時間、日数は多様。営業店舗の再雇用者について、夕方～閉店まで4時間程度勤務する夜間店長等の導入について検討中。

【特記事項】

■再雇用制度は「嘱託社員制度」として既に実施済。現在の制度は『定年に達した本人が希望し、且つ会社が必要と認めたとき』としている。契約は1年契約、会社が必要と認めたときは契約の更新を行う。就労期限に定めはなく、65歳以上の高年齢者で働いている者もいる。社員は正社員、パートナー社員、アルバイト社員に区分され、60歳以降は、それぞれ嘱託正社員、嘱託パートナー社員となる。勤務形態の基本は嘱託正社員がフルタイム勤務、嘱託パートナー社員が8時間未満の勤務。現在は嘱託正社員4-5名、嘱託パートナー社員120-130名程度在籍している。

■改正高年齢者雇用安定法の対応として、現在の嘱託社員制度を見直し、再雇用基準等を明確にした。新制度の適用基準は『定年に達した本人が就労を希望し、心身ともに健康で能力においても職務基準を満たし、職務遂行に問題が無い者』とし、選定基準は『①引き続き勤務することを希望していること ②直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと ③無断欠勤がないこと ④過去3年間の平均考課がB以上であること』とした。会社は定年に達する6ヶ月前に本人の希望を確認し、基準に基づき決定する。契約は1年とし、本人が希望し、且つ適用基準を満たす場合は契約の更新を認める。就労期限は現行制度と変わらず定めはない。新制度においても勤務形態の基本は嘱託正社員はフルタイム。

■現在同社では役職定年制を実施しており、課長・店長は55歳、店次長は50歳としている。給与面では役職定年時に1割程度減額される。60歳定年後再雇用された場合は、役職定年前の70%位になるが、他業種と比較して水準が高く年金の支給停止をうけている者もいる。今後は年金を加味した給与体系も検討する。

■定年退職者は当面、毎年5名前後で推移するが増加傾向にある。昨年度は定年退職者5名全員を再雇用した。同社は35歳前後の社員が多く10数年先には年間20名程度の定年退職者が発生する見込み。団塊世代の退職も少なく同社の業務に大きな影響はない。

■新卒の採用は例年、大卒、高卒男女合計で150名強の採用を行っているが、営業店舗の出店により異なる。男女比率、大卒高卒比率はどちらも概ね60%：40%位。最初の配属は、営業店舗100%。

■高年齢者雇用の需要としては、今後、営業店舗における商品の補充、商品の荷受要員、カート整理要員等が考えられる。事務系社員については法律知識に精通した専門職分野に需要はある。また、今後は夜間店長職務を高年齢者で対応することを検討課題としている。

■現在技術職は、試験により初級、中級、上級とする社内認定を行っているが、再雇用等の条件にはしていない。

ＦＥ社

企業の概要	業　　種	卸売・小売業	
	従業員数	２００名	
	平均年齢	４０歳	
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定　年　退　職　年　齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	有	拡充
	継続雇用制度の種類	再雇用制度(2005年実施)	同左
	継続雇用制度の対象者	会社が必要と認める者	希望者全員（未定）
	継続雇用制度の契約	１年毎の更改	同左
	継続雇用制度の就労期限	６５歳	６３or６５歳（未定）
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	週５日	同左
	（労働時間/週）	７．５時間	同左
	継続雇用制度の業務内容	過去の経験分野	現在の仕事に関連した分野
	継続雇用制度の賃金水準	定年退職時給与の６割強	同左

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	↑	(→)	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	(↑)	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	→	↓	
	中途採用者	↑	(→)	↓	
	派遣・パート	(↑)	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	→	(↓)	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	(1) ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	(9) 何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	(1) 大いにある	●技能系	●技術系	事務系（含営業）
	２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	1．自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	(2) グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	(10) 既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	(1) 働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	2．過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	(3) 再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	6．経験、技術を活かすこと	12．その他(後輩社員の教育・育成)

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■勤務形態についてはパート社員もフルタイム勤務が多く、時間外勤務も多い。同業では数通りの勤務形態を揃えている企業もある。時間外手当の増加、社会保険加入等問題は多いが、短時間勤務、隔日勤務等勤務形態の多様化を図り、適正な勤務時間にすることを今後の検討課題としている。

【特記事項】

■2005年4月継続雇用制度（再雇用)実施。同社は社歴も浅く、新卒⇒定年を迎える社員は殆ど存在しない。社員の殆どは中途採用。2005年度は中途採用者4-5名が定年退職を迎えたことから急遽、再雇用制度を導入、全員を再雇用した。定年退職後の再雇用は正社員と同じフルタイム勤務の嘱託社員と短時間勤務も可能なパート社員の2種類。1年毎の契約更新で65歳まで就労可能としている。どちらの勤務形態にするかは本人の希望によるものとしている。また、同社では65歳以降も働ける嘱託社員制度も実施しており60歳以降、65歳以降の2種類の嘱託社員制度がある。

■改正高年齢者雇用安定法への対応は既存制度の見直しを予定しており、①就労期限 ②再雇用基準等について最終調整中、3月の役員会で決定する。今後は、希望者全員を再雇用することが難しくなることも予想され、再雇用基準設定も検討したが、当面は人員確保の観点から希望者全員を再雇用する予定。

■同社はグループ企業も多く、グループ企業内で吸収する。仕事の内容は、定年退職前の職場で引き続き同じ仕事を行うが、60歳以降、役職からは外れる。

■再雇用者の賃金水準は、管理職経験の有無により異なるが月額賃金で概ね20%程度減額される（月額23～30万円）。賞与はなく、年収ベースでは35%程度の減額となる。

■一方、採用については中途採用が中心となっている。新卒の採用は事業展開に合わせた採用活動を行い、今年は2006/3月卒業見込みの高校生を20数名採用したが来年度以降は未定。10数年前には50名以上採用した時期もあったが、以後定期採用は中断していた。

■同社の年齢構成は中途採用中心の影響もあり、50歳代前半、30歳代が比較的多く中間層が少ない。

■高年齢者雇用の需要は大いにある。新卒定期採用を行っていないことから現場の正社員減少を中途採用、再雇用、パート社員で人員を確保している状況にある。最近は同業も過剰傾向にあり、パートの採用も苦戦をしている。また、事務系社員は若年層が多く、現状、高年齢者が入り込む余地は無い様である。

■高年齢者の中には65歳以上の社員も数名在籍し、日給制契約で接客指導、パート社員の不平不満等の相談係として働いている者もいる。

GA社

企業の概要	業　　種	金融・保険業			
	従業員数	３，０００名			
	平均年齢	４０歳			
継続雇用制度の概要		現行制度		改正高齢法対応制度	
	定年退職年齢	６０歳		同左	
	継続雇用制度の有無	有		同左	
	継続雇用制度の種類	再雇用制度		同左	
	継続雇用制度の対象者	会社が必要とした者		基準を満たした希望者	
	継続雇用制度の契約	嘱託制（１年毎更新）		１年毎更新	
	継続雇用制度の就労期限	６３歳		公的年金満額受給時まで	
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	正規社員と同様		週２～３日	
	（労働時間/週）	正規社員と同様		７時間	
	継続雇用制度の業務内容	一律ではない		同左	
	継続雇用制度の賃金水準	５０％程度		２５～５０％程度	

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	↑	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	(↑)	→	↓	
	中途採用者	(↑)	→	↓	
	派遣・パート	(↑)	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	１．ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(2) ややある	技能系	技術系	●事務系（含営業）
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	①. 自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	2．グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	①. 働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	2．過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	⑤. 健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	6．経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■月単位での日数選択制度による勤務形態には賛成するが、1日の中での労働時間短縮等は困難としている。柔軟な勤務形態への理解はあるものの、これに見合った業務の開発や人的配置制度の検討等は現在考えてはいない。これからの課題と思われる。

【特記事項】

■現状では再雇用制度は派遣専門の関連子会社に登録のうえ、業務に必要な人材を派遣の形にてグループ内で再雇用している。

■多くの職員は55歳で関連子会社や外部に出向転籍し、定年退職する職員は少ない。

■再就労時の業務内容は一律ではないが、あまり専門的なものではなく、事務的、定型的な仕事が中心となる。

■新制度においては自社で直再雇用の形に変える。採用基準はあまり高いものではなく、希望者はほぼクリアできるレベルのものとなる。

■新制度における継続雇用制度の業務内容も事務的な定型的な仕事が中心となる。

■新制度における労働時間は1日7時間制のみにて、週2～3日の選択制を採用する。

■新しい再雇用制度の他には、会社にとって是非とも必要な者に対して個別の契約による再雇用制度も制定し、準備する。

■同社には高年齢者はあまり多くは在籍しておらず、高年齢者が定年退職することによる影響は少ない。

■人員構成上は20歳代後半から30歳代前半の従業員が少ないことが問題視されている。

■同社には企業年金基金があり、また平成17年からは確定拠出年金制度も全従業員対象に実施している。企業年金については相当程度の厚みがあり、会社としては従業員の退職後生活には配慮している認識は持っている。

ＧＢ社

企業の概要	業　　種	金融・保険業			
	従業員数	約２，０００名			
	平均年齢	３７歳			
継続雇用制度の概要		現行制度		改正高齢法対応制度	
	定年退職年齢	６０歳		同左	
	継続雇用制度の有無	無		新設	
	継続雇用制度の種類	—		再雇用制度	
	継続雇用制度の対象者	—		基準を満たした希望者	
	継続雇用制度の契約	—		１年毎更新	
	継続雇用制度の就労期限	—		段階的６５歳	
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	—		個別	
	（労働時間/週）	—		個別	
	継続雇用制度の業務内容	—		個別	
	継続雇用制度の賃金水準	—		個別	

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	↑	(→)	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	(→)	↓	
	中途採用者	↑	(→)	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策

１．ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	(10) その他

高年齢者需要				
１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）	
２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）	
３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）	
４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）	
(5) 殆どない	技能系	技術系	●事務系（含営業）	

改正高齢法の対応策

１．既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
(2) 継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
３．定年延長	５．関連子会社の新設	
４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	①　自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	2．グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	⑨　継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	1．働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	2．過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	6．経験、技術を活かすこと	12．その他(後輩社員の教育・育成)

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■勤務形態は委嘱業務により個別対応、短時間勤務に適した業務もあり得る。

【特記事項】

(平成18年3月まで)

■定年退職者数は、数名/年程度で推移。

■従来の再雇用は会社ニーズによるものであり、制度化はしていない。

■定年対策を目的とした定年前の出向（在籍・転籍）もほとんどない。

(改正法対応)

■新制度は、現在組合と協議中、18/4月発足予定。

■再雇用に役職等の制限はなく、会社判断により決定される。

■再雇用基準は6つあり、合理的な勤務評価基準も導入している。

■賃金水準は委嘱業務により個別対応、基本的には市場価格と同水準にて設定。

ＧＣ社

企業の概要	業　　種	金融・保険業
	従業員数	約２８０名
	平均年齢	３７歳

継続雇用制度の概要	現行制度	改正高齢法対応制度
定　年　退　職　年　齢	６０歳	同左
継続雇用制度の有無	有	拡充
継続雇用制度の種類	再雇用制度	同左
継続雇用制度の対象者	会社が指名した者	基準を満たした者
継続雇用制度の契約	１年単位	同左
継続雇用制度の就労期限	定めなし	公的年金満額受給時(段階的)
継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	週５日	同左
（労働時間/週）	フルタイム	同左
継続雇用制度の業務内容	従来と同じ業務	経験を活かせる職場
継続雇用制度の賃金水準	定年時の５０％程度	同左

定年退職者・採用の傾向				
定年退職者	(↑)	→	↓	
（勤務延長者）	↑	→	↓	
（再雇用者）	(↑)	→	↓	
（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
（他社への再就職者）	↑	→	↓	
新卒者	↑	(→)	↓	
中途採用者	(↑)	→	↓	
派遣・パート	(↑)	→	↓	

団塊退職の影響				
組織管理面	↑	(→)	↓	
社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
総人件費コスト	↑	(→)	↓	
年齢構成	↑	(→)	↓	
若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策

(1) ベテラン従業員の継続雇用
(2) ＯＪＴによるマンツーマン指導
3．技術伝承部門に人材の重点配置
4．技術のデジタル化、マニュアル化の推進
5．技術の簡略化・機械化・外注化の推進
6．「技能塾」等の設置
7．技術者の中途採用
8．熟練技能者の処遇改善
9．何もやっていない
10. その他

高年齢者需要			
(1) 大いにある	技能系	技術系	●事務系（含営業）
2．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）
3．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
4．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
5．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策

(1) 既存の継続雇用制度の拡充　（　）勤務延長制度　（●）再雇用制度
2．継続雇用制度の新設　（　）勤務延長制度　（　）再雇用制度
3．定年延長
4．定年制度廃止
5．関連子会社の新設
6．その他

高年齢者雇用の方針・必要な整備	1．自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	(2) グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	(10) 既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	(1) 働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	2．過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	(6) 経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■勤務形態については、人員確保を目的に短時間、隔日勤務等積極的な対応を図る方針。

【特記事項】

■改正高年齢者雇用安定法の対応として、既存の再雇用制度を見直した。現在就業規則上の再雇用制度は『会社が必要と認めた者』を対象としているが、対象者は若干名。改正高齢法の施行にあわせ労組と合意の上新たな基準を設けた。

■再雇用選定基準は①本人の健康 ②人事評価としたが、通常の勤務が出来る能力があればほぼ再雇用する。勤務形態は、フルタイムを基本とするが本人の希望と受皿を勘案し短時間勤務も可とする。再雇用希望者は、同社の派遣子会社に登録し、本体企業に派遣される。仕事の内容については、退職前の仕事と殆ど同じ仕事をするが、一部異なる場合も有り得る。就労可能年齢は、公的年金満額受給時まで段階的に引上げることとした。平成17～19年度の定年退 職該当者はすでに子会社に転籍済で、20年度より再度発生の見込み。

■同社では役職定年制（55歳）を実施しており、役職定年後毎年給与削減、最終的にはピーク時の50%弱位まで水準が下がることになる。再雇用者の給与は更にその半分程度（年間300万円程度）。

■また、同社では65歳以上の就労制度も今年2月から実施しており、4月以降は2種類の再雇用制度を実施することになる。なお、65歳以降の再雇用制度は既退職者も可としており、希望者は同社の派遣子会社に登録する。現在希望者を募集しているが最終的な人数は確定していない。

■採用について、新卒は退職見合い程度、数名を採用するが今後もほぼ横這いと思われる。中途採用は、地域密着を目指す同社にとって、特定の専門分野に精通した人の採用に積極的に取り組み、地域密着を図っている。また、パートについても少子化の影響、女性の大学進学化が進み、女子職員の採用が難しくなってきており、人員確保の観点からOG社員等も対象にしてパートは増加傾向。

■高年齢者雇用の需要は、現役職員が輪番で行っている特定店舗の ①平日時間延長営業 ②休日営業の要員として高年齢者を充当する考えもある。また、相談業務を担当する高年齢者の営業経験、セールス手法、人脈等若年営業担当者への伝承を図るためのマンツーマン指導等高年齢者需要はあるとのこと。

■同社の人員構成では、団塊世代よりも昭和29～31年生まれが大きな塊となっており、彼らが定年を迎える2014年頃が課題となるようである。

GD社

企業の概要	業　　種	金融・保険業			
	従業員数	約１６，２８０名			
	平均年齢	４０．８歳			
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度		
	定年退職年齢	６０歳	同左		
	継続雇用制度の有無	有	同左		
	継続雇用制度の種類	再雇用制度	同左		
	継続雇用制度の対象者	基準を満たす者	原則、希望者全員		
	継続雇用制度の契約	１年毎更新	同左		
	継続雇用制度の就労期限	６３歳	段階的６５歳		
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	週５日	個別		
	（労働時間/週）	フルタイム	個別		
	継続雇用制度の業務内容	現在の仕事に関連した業務	同左		
	継続雇用制度の賃金水準	約５０％	同左		
定年退職者・採用の傾向	定年退職者	↑	(→)	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	(→)	↓	
	中途採用者	↑	→	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策

１．ベテラン従業員の継続雇用
２．ＯＪＴによるマンツーマン指導
３．技術伝承部門に人材の重点配置
４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進
５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進
６．「技能塾」等の設置
７．技術者の中途採用
８．熟練技能者の処遇改善
９．何もやっていない
10. その他

高年齢者需要				
１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
(2) ややある	技能系	技術系	●事務系（含営業）
３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策

１．既存の継続雇用制度の拡充　（　）勤務延長制度　（　）再雇用制度
(2) 継続雇用制度の新設　（　）勤務延長制度　（●）再雇用制度
３．定年延長
４．定年制度廃止
５．関連子会社の新設
６．その他

高年齢者雇用の方針・必要な整備	(1) 自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	2．グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	(9) 継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	1．働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	(2) 過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	(6) 経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■勤務形態は、本人希望と職場ニーズとのマッチングにより決定されるが、いろいろなバリエーションが可能。

職務開発は、業務の細分化により柔軟に対応できる模様。

【特記事項】

(平成18年3月まで)

■定年前の転籍(関連会社内・外)が多く、そもそも定年退職者自体が少ない(数十名)。
また、その定年退職者のうち再就労希望者も少なく(10名程度)、会社の基準を満たし再雇用となる者は数名となる。

■今後、要員がやや逼迫しつつあると予想しており、定年退職者数は微増傾向にある。
新卒・中途採用計画は横ばいである。

■役職定年制(内規、55歳)がある。

■人員構成としては、団塊世代よりもバブル期採用層のほうが影響が大きい。

(改正法対応)

■2006/4/1日新制度(再雇用)発足に伴い、従来の再雇用制度は廃止する。
対象者は、改正法の趣旨および要員ニーズもあるということを反映し、原則希望者全員としている。

■賃金水準は時給制を考えており、短時間勤務、週数日勤務にも柔軟に対応できる制度としている。
委嘱業務により時給金額は異なり、バリエーションは多様に設定できる。

■委嘱業務は、顧客対応業務、営業業務、指導・支援業務、事務など多様にあり、また切り分けもできる。
業容拡大に伴う要員需要もあり、シニアを活用していきたい。

■会社の「安定雇用の確保」と定年退職者の「働き方の選択肢の拡充」を図っていく方針。

■平成18年度中の定年退職予定者数は約80名であり、8割を超える社員が継続雇用を希望している。

GE社

企業の概要	業　　種	金融・保険業	
	従業員数	約６７，０００名	
	平均年齢	４４．３歳	
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定年退職年齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	有	同左
	継続雇用制度の種類	再雇用制度	同左
	継続雇用制度の対象者	会社が必要と認めた者	原則希望者全員(除く営業職員)
	継続雇用制度の契約	１年毎更新	同左
	継続雇用制度の就労期限	６５歳	段階的６５歳
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）		フルタイム
	（労働時間/週）		フルタイム
	継続雇用制度の業務内容		特定業務
	継続雇用制度の賃金水準		３０％

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	(↑)	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	(↑)	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	(→)	↓	
	中途採用者	↑	→	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策

１．ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	(9) 何もやっていない
５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要

１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）
３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
(5) 殆どない	技能系	技術系	●事務系（含営業）

改正高齢法の対応策

１．既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度　（ ）再雇用制度
(2) 継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度　（●）再雇用制度
３．定年延長	５．関連子会社の新設
４．定年制度廃止	６．その他

高年齢者雇用の方針・必要な整備	①　自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	2．グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	⑨　継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	1．働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	2．過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	⑪　人脈、コネ等の構築
	⑥　経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■新たな委嘱職務の開発、短時間勤務、ワークシェアー、等は今後の検討事項。

【特記事項】

(平成18年3月まで)

■再雇用制度は導入しているが、対象者は会社が必要と認めた者であり、現在、適用者なし。

(改正法対応)

■新制度(再雇用)を発足するが、従来制度と併設。

■対象者は、原則希望者全員(除く営業職員、医務職員:別制度あり)。

■採用条件として、過去の勤務評価は導入していない（著しく困難な勤務状況、勤務態度等は除く）。

■勤務形態は正社員と同様、原則フルタイム勤務。

■委嘱職務は、得意先担当職員とほぼ同様の業務(顧客対応職務)と設定。

■賃金水準は、年収比30%程度であるが、公的年金と合算して50～80%を確保している。

■現時点で数十名の希望者がある模様。

ＧＦ社

企業の概要	業　　種	金融・保険業	
	従業員数	１０，０００名以上	
	平均年齢	４０歳	
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定　年　退　職　年　齢	内勤６０歳　営業６５歳	同左
	継続雇用制度の有無	有	同左
	継続雇用制度の種類	再雇用制度	同左
	継続雇用制度の対象者	会社が指名する者	基準を満たした希望者
	継続雇用制度の契約	1年毎更新	同左
	継続雇用制度の就労期限	６５歳	同左
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	フルタイムが基本	週３日が基本
	（労働時間/週）	フルタイムが基本	６時間が基本
	継続雇用制度の業務内容	現在の仕事に関連した業務	コンサルタント業務
	継続雇用制度の賃金水準	現役時の５０％程度	同左

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	↑	(→)	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	(↑)	→	↓	
	中途採用者	(↑)	→	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	１．ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10. その他

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(2) ややある	技能系	技術系	●事務系（含営業）
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	５．殆どない	技能系	技術系	事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	(1) 既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	２．継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	①　自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	2．グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	9．継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	1．働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	2．過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	6．経験、技術を活かすこと	⑫　その他(現場でのスキルをしっかり習得する)

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■基本的には賛成。仕事によってニーズがあれば今後採用していく方針。

【特記事項】

■全従業員の8割を占める営業部門(一部の営業管理職は60歳定年制)に対しては従来から65歳定年制を採用していることから今回の改正法には対応済みである。

■内勤部門と一部営業管理職部門に対する改正法対応は再雇用制度を採用し、自社本体において対処する。再雇用後の業務はコンサルタント営業に従事、就労基準はかなり低いが金融保険に関連した外部資格の取得条件も含まれる。

■新制度では基本的には週の初めの営業日を統一出勤日とし、再雇用された各従業員が勤めたい日数により残りの出勤日を選択して決定していく。

■一方、会社側で特に希望する従業員に対してはコンサルタント営業につかない再雇用制度も併用させる。この場合には従来の再雇用制度を存続して適用する。

■3年前より再雇用者が行うコンサルタント営業に対応するため担当営業部を設立させている。
高年齢者に対して実践の場を提供し、早い段階からトレーニングを行うよう指導している。

■高年齢者の再雇用については基本的には積極的に対応の予定であり、50歳代から定年退職後に備え、スキルを積めるよう人的配属も考えて実行していく。

■団塊の世代の定年退職に対する問題はあまりない。10年以上先には多人数の年齢層が定年となり懸念がある。現在は若年層の労働者不足が問題であり、若年層の労働力に代替できるのであれば高年齢者の雇用も含め、積極的な対応を取っていく方針である。

ＧＧ社

企業の概要	業　　種	金融・保険業	
	従業員数	４３，０００名	
	平均年齢	４１歳	
継続雇用制度の概要		現行制度	改正高齢法対応制度
	定　年　退　職　年　齢	６０歳	同左
	継続雇用制度の有無	無	有
	継続雇用制度の種類	—	再雇用制度
	継続雇用制度の対象者	—	原則、希望者全員
	継続雇用制度の契約	—	１年毎更新
	継続雇用制度の就労期限	—	段階的６５歳
	継続雇用制度の雇用条件（労働日数/週）	—	フルタイム(15日間／月)
	（労働時間/週）	—	フルタイム(10:00～15:30)
	継続雇用制度の業務内容	—	経験業務等
	継続雇用制度の賃金水準	—	

定年退職者・採用の傾向	定年退職者	(↑)	→	↓	
	（勤務延長者）	↑	→	↓	
	（再雇用者）	↑	→	↓	
	（関連会社再就職者）	↑	→	↓	
	（他社への再就職者）	↑	→	↓	
	新卒者	↑	(→)	↓	
	中途採用者	↑	→	↓	
	派遣・パート	↑	→	↓	
団塊退職の影響	組織管理面	↑	(→)	↓	
	社内コミュニケーション	↑	(→)	↓	
	総人件費コスト	↑	(→)	↓	
	年齢構成	↑	(→)	↓	
	若年者採用	↑	(→)	↓	

技術の伝承・専門性の維持対策	１．ベテラン従業員の継続雇用	６．「技能塾」等の設置
	２．ＯＪＴによるマンツーマン指導	７．技術者の中途採用
	３．技術伝承部門に人材の重点配置	８．熟練技能者の処遇改善
	４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進	９．何もやっていない
	５．技術の簡略化・機械化・外注化の推進	10.その他(現状のＯＪＴ継続)

高年齢者需要	１．大いにある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	２．ややある	技能系	技術系	事務系（含営業）
	３．どちらともいえない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	４．それほどない	技能系	技術系	事務系（含営業）
	(５) 殆どない	技能系	技術系	●事務系（含営業）

改正高齢法の対応策	１．既存の継続雇用制度の拡充	（ ）勤務延長制度	（ ）再雇用制度
	(２). 継続雇用制度の新設	（ ）勤務延長制度	（●）再雇用制度
	３．定年延長	５．関連子会社の新設	
	４．定年制度廃止	６．その他	

高年齢者雇用の方針・必要な整備	(1) 自社内で就労の場を確保	7．研修制度の充実
	2．グループ内で就労の場を確保	8．定年制度の廃止
	3．取引先等他社へ再就職斡旋	(9) 継続雇用制度の新設
	4．個人の判断に委ねる	10．既存の継続雇用制度の拡充
	5．当面必要とする範囲内で対応	11．その他
	6．短時間労働	
高年齢者に望むこと	1．働き続けたいという意欲の維持	7．新しい資格、技術の習得
	2．過去の実績、肩書、年収に拘らない	8．起業の準備
	3．再就労の目的、内容の再確認	9．ＰＣ操作、語学力の向上
	4．家族との関係を大切にする	10．情報収集活動に注力
	5．健康の維持、体力の増強	11．人脈、コネ等の構築
	(6) 経験、技術を活かすこと	12．その他

【短時間労働等の柔軟な勤務形態に対する見解】

■当制度では、フルタイム勤務、短時間勤務の両方を設定しているが、原則は、フルタイム勤務。
短時間勤務(15日間/月、10:00～15:30/日)は、今後の動向を見ていく方針。

■フルタイム勤務と短時間勤務は希望者の選択制ではなく、会社が委嘱する業務により決定される。

【特記事項】

(平成18年3月まで)

■制度(再雇用)としては、導入していない。

(改正法対応)

■当制度は、2006/4/1日スタート。

■対象者は原則、希望者全員。

■委嘱業務は、お客様サービス向上に資する業務、今まで経験した業務、等。

■賃金水準は、フルタイム勤務と短時間勤務それぞれ異なる固定給/月を一律に設定している。
賞与はない。

海外調査編

■　海外調査の概要

1.　調査目的

いわゆる団塊の世代は、わが国のみならず諸外国にも存在する。近年、高年齢者の雇用・就労に関する問題は、人口高齢化にともなう経済への影響と年金財政の逼迫という観点から、主要先進国において改めて大きな課題として取り上げられてきている。

このような背景を踏まえ、いま、諸外国が高年齢者雇用にいかに取り組み、いかなる対応を行っているのか、現地調査を実施し、わが国との比較検討を行うこととした。

2.　調査内容

訪問調査の対象地域は欧州とした。欧州における従来の高年齢者雇用にかかわる実情は、若年労働者層の高い失業率に対応した早期退職と繰り上げ年金の拡大といったものであった。しかし、厳しい経済情勢の下、これは年金財政を危機的な状況に陥らせ、若年世代の失業率の改善にも寄与しないという２つの事態を引き起こしてしまった。

近年にいたり、人口の高齢化が一層進展し、将来的な労働力の逼迫が見込まれる中で、欧州各国で、またＥＵベースにおいても新たな高年齢者雇用政策が揚げられ始めたことは注目すべき点である。

訪問先は国家機関、ＥＵ本部、調査機関、ボランティア団体等であり、おしなべての画一的な質疑は難しい面があることから、主なテーマを以下の項目とし、その他は随時質問する形とした。

①高年齢者雇用の現状、動向等。

②高年齢者雇用に関する問題点と対応策等。

③今後の政策目標等。

3.　訪問先

訪問先は、イギリスにおいて２機関、ベルギー（ＥＵ本部）１機関、フィンランド３機関の計６機関である。

ＮＯ．１　雇用年金省（イギリス）
ＮＯ．２　Wise　Owls（イギリス）
ＮＯ．３　ＥＵ本部（ベルギー）
ＮＯ．４　Ｅmployent Office Espoo City（フィンランド）
ＮＯ．５　労働省（フィンランド）
ＮＯ．６　Social Development Co. Ltd.（フィンランド）

NO. 1
日時　：2005 年 10 月 24 日
訪問先：Department for Work and Pensions
面談者：Mr. Roger Morgan, Extending Working Life Division
　　Mr. Edward Fownes, International Relations Division

（当方）
イギリスにおきます高年齢者雇用の現況、政策対応についてお聞かせいただきたいのですが。

（先方）
それでは、事前にいただいた質問状も参照しながら、ご説明します。
まず、労働市場における背景があります。日本も同様と思いますが、潜在的には、労働力に占める中高年齢者（ここでは 50 歳～69 歳としています）の重要性が増大します。
わが国では、年金や手当の受給に関して、注目すべきある特定の年齢があります。図 1 をご覧いただくと、50 歳が、私的年金を受給しうる最も早い年齢となります（原則的な退職年齢はもっと高い）。同時に、その求職者に対する積極的労働市場制度（ALMP : Active Labor Market Programs。New Deal Programs のこと）の適用が多少変わり、任意ベースの新しい雇用促進制度が充てられます。

（当方）
イギリスにおける平均退職年齢は、いま何歳程度でしょうか。

（先方）
男女合わせた平均で 63 歳程度です。最新の欧州基準による退出年齢（exit age）です。
先ほどの続きですが、60 歳で、公務員年金の受給開始年齢となります。また、女性にとっても公的年金の受給開始年齢です（ただし、女性のそれは2020年に向け65歳へと引上げられる）。そして、公的な ALMP はここで適用されなくなる。65 歳は、男性の公的年金受給開始年齢であり、かつ私的（職域）年金の一般的な受給開始年齢でもあります。
図 1 のとおり、男性の引退年齢は 60 歳で増え、64 歳を経て 65 歳でピークを迎えます。女性は 60 歳が山となります。

（当方）
以前より 50 歳代からの早期退職が問題になっていたと思いますが、最近はいかがですか。

（先方）
その状況は依然残っています。ただし、多少変化の兆しがある。
説明を続けます。50 歳から SPA（State Pension Age：男性 65 歳、女性 60 歳）までの年齢層の雇用率推移をみると、1979 年対比、男性は 80 年代に低下したあと 90 年代以降持ち直して

いるもののまだ低い水準にある一方、女性は最近の方がずっと高い水準となっています。
また、近年、雇用市場における不利の程度に緩和傾向がみられます。すなわち、中高年齢者の解雇率が、他の年齢層のそれに近づいてきました。
さらに、SPA を超えて働く人々が増加しており、雇用市場における重要な変化と受け止めています。中高年齢者の雇用率でみると、イギリスは EU15 か国の中では多少良い方に位置しています。ただし、OECD の一部諸国比では明らかにまだ劣っている。
今日、私どもの調査によると、SPA 以前に労働市場から退出する人の多くは“それを余儀なくされた人たち”です。退職者の 5 人に 2 人がそう受け止めています。
また、50 歳から SPA までの年齢層の雇用率は、地域によってバラツキが大きいという特徴があります。およそ北部の方が高く、南の地域が低いという傾向です。

次に採り上げたいことは、手当と給付（benefits）類と労働市場における活性化策です。
図 2 をご覧いただきますと、50 歳から SPA までの中高年齢層に対する主要な給付がまとめられています。この年齢層ではいま 2.6 百万人の無業者がいます。そして、彼らが各給付をどのくらい受給しているか示されています。とりわけ、約 1.4 百万人が疾病・障害給付を得ている。それに比べると、失業給付はごく少ない。この疾病・障害の受給者数は 80 年代を通して急増し（衰退産業のあった地域で著しかった）、その増加テンポは 90 年代に入ってようやく鈍化したのです。

税を始めとする諸制度が雇用に対してどれだけ促進的だったかをみると、単身の平均的労働者でより長期間働く人にとっては、潜在的税率（働くことによって放棄される給付類の金額）が OECD 平均より低い。同様の比較で、公的年金の所得代替率も低い。一方、公的な所得支援策では、低所得層の早期退職に対してはより高い、ということになります。

一方、民間部門の制度は退職促進的要素があると知られています。私的年金（職域、個人）からの収入は、SPA～69 歳層の全収入の 21%を占めます（2002 年）が、こうした私的年金による退職誘因が非常に大きいとの研究結果があります。

（当方）
それでは次に、中高年齢者向けの雇用対策はどのようなものでしょうか。

（先方）
まず、New Deal 50 Plus が挙げられます。この政策は、50 歳以上の方々に焦点を当てたものです。対象者は、長期失業者（失業期間の 6 か月超の者）や非雇用者に扶養されている者です。この政策は、任意ベースですが、そうした方々を支援する目的でつくられました。これが 2000 年 4 月に導入されて以降、延べ約 15 万人の再就職を支援してきました（税制での就職控除枠設定など）。

（当方）
そのスキームは実際にどのように機能するのですか。

（先方）
ジョブセンター（日本の職安といった機関）が、適格者に通知するところから始まります。当該者はまず面接を行い、その上で制度を利用するかを決めます。その後、個々に選ばれた求職支援担当者と面談、相談を繰り返しながら、職を探すことになります。制度には、職業訓練への助成金もあります。もっとも、職業訓練プログラムの利用度は低いのですが。
New Deal 50 Plus による成果は図 3 のようです（2003 年 4 月～2005 年 3 月）。特徴的なことは、第 1 に、その多く（11, 830 人）がジョブセンターにおいて障害者（Disabled）と認定されていたこと（ただし全てが障害者手当（incapacity benefits）目的とは言えない）、第 2 に、60 歳超の方が大変少ない（1, 580 人）ことです。この二つ目の点では、彼らが、そもそも求人が少ないだろうことを見越して、求職しないことがあります。

さらに、“就労への道（Pathways to Work）”事業があります。これは現状、試行的事業の位置づけで、対象者は中高年齢者に限らず、障害者一般です。具体的には、経験豊かで専門性の高いアドバイザーと国家健康医療サービス（NHS）によるリハビリテーションが組み合わされています。リハビリテーションによって健康面をチェックし、仕事に就けるよう体を慣らしていきます。そして、一旦仕事に就くと、週 40 ポンドの就労復帰控除が認められる。そうしたインセンティブを用意しています。こうして、障害者手当受給者が就労再開に消極的とならないよう工夫をしているわけです。この事業はそれなりに効果を上げているようです。
また、仕事に就いている人向けにも、JRRP（Job Retention and Rehaation Pilots）という試行的事業を実施しています。健康保健面と就労条件の調整を支援します。

（先方）
それでは、次に年齢差別（Age discrimination）への取組みに移りたいと思います。
当省では 1999 年からエイジ・ポジティブ（Age Positive）という運動（キャンペーン）を展開してきました、その一環として、実践規範（Code of Practice）を提示しました。これは任意ベースのもので、職場において多様な年齢の方々が一緒に働くことの利点を謳い、雇用主に採用、研修等で年齢差別しないよう呼びかけています。こうした施策は国際的にみてもユニークなものと思います。この目的の 1 つは、2006 年にも想定される雇用における年齢差別を禁ずる法の制定に、企業にも備えてもらうことにあります。同法案は、商業産業省（DTI）の主導です。
これは、EU の雇用政策とも関連付けられるもので、主要条項は、採用、昇格、教育研修で年齢差別を禁止、正当な理由がない場合の 65 歳以下で定める定年退職年齢の禁止などです。

（当方）
日本においても課題となっている、職場での柔軟な勤務体制では、どのような取組みが行わ

れているのでしょうか。

（先方）
確かに、わが国でも、たとえば、就労中の 50 歳～69 歳への調査では、段階を追っての引退を望む者が多い。年齢が上がるにつれ、パートタイムで働く人の割合が上昇します。とりわけ、公的年金受給開始後の年齢では顕著です。
そして、私どもの調査では、多くのパートタイム就労者はフルタイムでの仕事を望んではいません。ただし、現実には、当該年齢層でパートタイム就労する者の比率はまだ少数派です。念のために。
また、パートタイム就労者の比率は業種によってかなり異なります。相対的に、製造業では低く、サービス業、ホテル・レストラン、また金融業では高くなっています。

最後に、雇用年金省としての中高年齢者雇用にかかわる政策目標と考え方をご説明したい。
まず、公共サービスにおける合意（Public Service Agreement）として、50 歳以上の人の雇用に努め、その雇用率と全年齢の雇用率との格差を縮小する。
ここで EU の中高年齢者雇用の目標値を挙げると、ストックホルム目標（より広範な内容を持つリスボン目標の一部を成す）が 55 歳～64 歳の雇用率を 50%以上とする、バルセローナ目標が 2010 年までに平均引退年齢を 65 歳へ引き上げる、というものです。
この EU 目標に対するイギリスの現状をみると、平均引退年齢が 63 歳（2003 年）で EU 平均値より良い。55 歳～64 歳の雇用率はすでに 55.5%です。
当省の今後の長期的目標に関しては、2005 年 2 月に雇用増のための考え方として“5 年戦略（Five Year Strategy）”を立案しました。その内容は、50 歳以上の雇用者を 100 万人以上増加させる、これまでであれば障害者手当に向かう人々を 100 万人以上雇用へ導く、というものです。その達成には、おそらく 5 年以上を要するでしょう。そして、もっと超長期的には、現役世代に対する引退世代の従属比率を、現状を放置した場合に比べ、大きく引き下げたい、いってみれば、この比率を 2003 年並に留めたい、という目標です。

（当方）
長時間、どうもありがとうございました。

（以上）

図１.

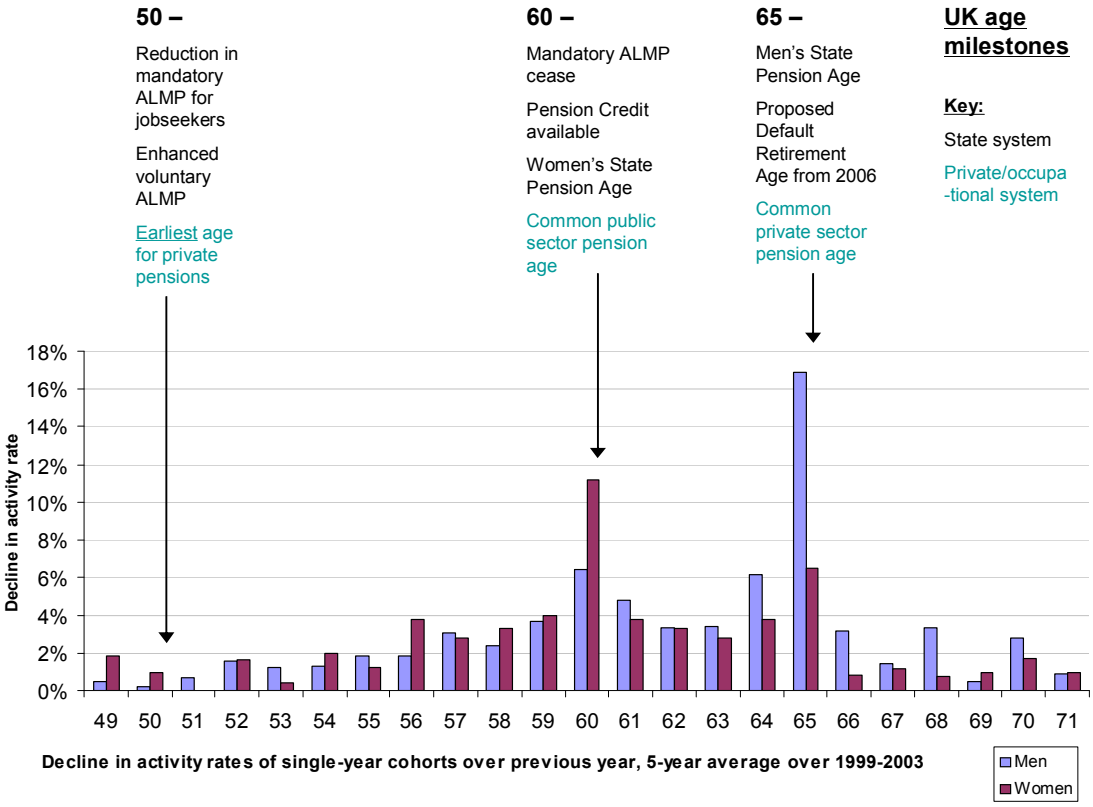


図２.

Key Benefits for older people

There are about 2.6m people 50 to State Pension Age out of work

	50-SPA men	50-SPA women	50-SPA total
Unemployed	96,000	36,000	132,000
Sick and Disabled Benefits	838,000	545,000	1,383,000
Lone Parents	4,000	17,000	21,000
Others	98,000	15,000	112,000
Total	1,035,000	613,000	1,648,000

Feb 2005; DWP 5% sample

A small minority of these claimants will be in work by ILO definition

DWP Department for Work and Pensions

図３．

New Deal 50 plus (2)

	Number of people gaining a job through ND50+, from April 2003
Total, to Mar-05	39,230
Disabled	11,830
Ethnic Minority Groups	1,920
50-54	20,360
55-59	17,280
60+	1,580

DWP administrative data

DWP Department for Work and Pensions

NO. 2
日時　：2005 年 10 月 25 日
訪問先：Wise Owls, Employment Agency Ltd
面談者：Mr. Chris Walsh, Director

（当方）
私どもは、ワイズ・アウルさんが、高年齢者を含むさまざまな方々の求職に関して、幅広い支援を行っているとお聞きして参りました。御社の業務・活動をお聞かせください。

（先方）
はい。それよりまず、このような手狭な部屋であることをお詫びいたします。しかし、ある意味で、これは資金不足の反映でもあって、ロンドンにおきます公的補助金がごく限られている証左と言えます。それはともかく、私どもは、政府が雇用市場における年齢差別を明確に認識する以前から、活動を展開してきたことは運が良かったと考えます。そのため、政府が高年齢者の雇用問題に気がついたとき、私どもは、政府のパイロット・プランの幾つかに参加することが出来ました。

（当方）
ワイズ・アウルさんは、いつ設立されたのでしょうか。

（先方）
1999 年です。当初、高年齢者向けに一連の就労支援策を提供することから始めました。50 歳から 65 歳が対象です。ところが、多くの方々からさらに支援を要請されたのです。「違いますよ。実際のところ、年齢差別は少なくても 45 歳から始まっています」と。公式の退職年齢は 65 歳です。しかし、より高年齢の人からは 70 歳代でも働きたいと言われました。私どもは、言うまでもありませんが、年齢差別をしませんので、そうしたより高年齢の方も受け入れ、さらには求職するすべての人を受け入れるようになったのです。

高年齢者向けの就労支援を始めてから、私どもは雇用主のそうした人々に対するニーズをも把握する必要があると認識しました。多様な業種、公的部門、民間部門、ボランティアの世界などです。雇用主のニーズと高年齢者の職場における能力を合致させたいということです。その後、今日の 45 歳～65 歳（とより高齢の方）に照準を合わせ、サービス内容を充実し、ウェブサイトによる情報提供を展開して参りました。当社は、こうしたサービスに加え、調査研究や就労促進事業も行っています。

私はもともとマーケティングを専門（CIM でもある）としてきました。その経験を生かしています。ここで、私どもは、高年齢者を中心とする求職者を相手にしていること、そうした人々は、一般に捉えられる年金生活者とは異なることを強調しておきたいと思います。両者はまっ

たく異なるのです。

（当方）
今、両者ははっきり異なるものとのお話しでしたが、65 歳以降、誰でも公的年金を受給するのではないのでしょうか。

（先方）
それには 2 つの答えがあります。第 1 は、50 歳から 65 歳の間に 2～2.5 百万人の、失業者がおり、その多くは働く意欲を持っていることです。それなりの数の方々は障害手当（incapacity benefits）を受給しているでしょう。すべての人が 65 歳から満額年金を受給する権利を持つべきだと考えますが、同時に、65 歳以降も希望すれば働く権利をもてるようになるべきでもあります。この両方を保障することが求められます。

私ども調査によると、雇用市場における差別は、まず政治的亡命者や難民、次に障害者、そして若年者（16 歳～18 歳）、高年齢者とその後続世代（45 歳～50 歳代）、異民族の人々、女性といった順になっています。一口に差別といっても、そこにはそれぞれに程度の差といったものがあります。そして、英国には 2 つの階層が生じている。すなわち、雇用されてきて自宅を持ち私的年金も有する相対的に裕福な人々と、低賃金で働き、一部は失業し、恐らく自宅を保有することがなく、ましてや私的年金がない人々です。

したがって、この 2 つのグループに対する政策課題には大きな溝があるわけです。私どものみるところ、政府、メディアにはしばしばこれらを混同する傾向があります。様々な協議会、会議があっても、日々の生活と格闘しているグループには中々日が当りません。
当社の目指す解決策は、そうしたグループのニーズに適した対策なりを立案し展開していこうとするものです。また、彼らを雇用主側の求めに応じられるよう工夫を重ねる必要があり、それにはどうすればよいかを考えています。たとえば、いわば社会層の底辺にいる人々に、まず職業訓練を提供する、それで雇用可能性（employability）を高めていただく。その際、とても重要なことは、彼らと同年輩の者によって、アドバイス、指導、相談を行うことで、そうした者であれば、彼らが置かれた状況にすなおに思いやることができるからです。私どもは、彼らと、豊かな経験をもとに人格を認めた接し方をしていると自負しています。これまで、ほとんどの職業斡旋会社や職業訓練機関は、大変年齢差別的です。これらで働く若い人々は、中高年齢者をある種の障害者のように扱うことがあり、彼らに思いやるということがありません。

当社の役割をさらに申し上げると、私どもは、仕事のマッチングを行っています。コンピュータベースで、雇用主のニーズと求職者の業務能力をつき合わせます。また、試用期間といったものを用意し、求職者の能力を見極めたい雇用主が職場でそれを観察できるようにして、基準を満たせばフルタイム雇用となるようにとの仕組みです。
また、雇用促進キャンペーンを実施しています。そうした中高年齢者の持つ良さ、能力を、

マスメディアを通じて企業や一般の方々に訴え、年齢差別を止めるよう求めています。
そうした面では、私どもは多少過激といってよいと思います。たとえば、政府が後押しするthe Third Age Employment Networkでは“均等な機会の提供を”と言っていますが、当社は“中高年齢者はもっと積極的な貢献が出来ます。色々な点で、若い世代に負けない能力を持つので、私たちを雇用すべきです”という主張です。

（当方）
メディアでの宣伝を行っているとのことですが、ホームページを拝見すると、さらに各種の取組みも実行されているようですね。

（先方）
その点ではもう１つ、彼ら自身による起業も手助けしています。一面では、就職口を見つけられないため、自分で仕事をつくる以外にない場合もあります。たとえば、一時金付きで早期退職に応じた人が起業するといったケースがあります。私どもは、そうした人々も支援しています。
これからさらに支援を拡大するため、当社自体の認知度も上げていきたい。当社のウェブサイトには、最近月当り25万件ほどのヒットがあります。

（当方）
それは大きなヒット数ですね。

（先方）
これをさらに拡大したい。当社は、EU 全体を網羅するコンソーシアムで指導的な立場をとりたいと努力中です。年齢差別問題を取り上げ、2006年にも想定される規制改革に反映させたいと考えています。
さらに、私どもの調査を、補助金予算を有するJobcentre Plus, Learning and Skills Council, Department of Work and Pensions, London Development Agencyなどに認めてもらい、中高年齢者への支援金を増加してもらおうと努めています。他方、やはり当社の調査によれば、最も年齢差別的なのは公的部門なのです。したがって、政府にも彼らの雇用を求めています。

（当方）
公的部門に中高年齢者雇用について、努力を求める根拠といったものは何ですか。

（先方）
45歳～50歳代の占める比率をみると、労働力全体に対するその比率より公的部門のそれが低いのです。そして、この方がもっと重要なのですが、公的部門は当該年齢層からの新規採用が極めて少ない。企業にその雇用を促す前に、公的部門に率先して欲しいのです。

私どもは、多様な中高年齢者について、その仕事への前向きな姿勢、経験、誠実性を、一般に考えられている以上であることを、もっと素直に理解して欲しいと思います。一般には、中高年齢者はもはや学ぶことが出来ず、病気がちで、技術進歩についていけない、と思われていますが、こうした見方は事実ではない、ということです。当社の願いが一般に届くとしても、最大の難関は、扉を開いてもらい、実際に彼らを職場に送り込むことが出来るかです。

（当方）
ワイズ・アウルは 1999 年設立とのことですが、設立の経緯、その後の展開はどのようなものだったのでしょうか。

（先方）
私自身は主に職業訓練、研修関係の仕事をしてきました。その中で、中高年齢者の労働意欲が非常に強いということを知りました。ただ、彼らに対する方法は、若い人々への対応と異なります。別のやり方を考えなければならない。そこで、仲間が、皆 45 歳以上でしたが、集まりそして始めたのです。当初は、中高年齢者への差別が想像以上であることに思い知らされました。たとえば起業したくても銀行は貸してくれませんし、そもそも雇用する企業が少ない。

そうこうするうちに、政府が失業者向けに補助金を支給する仕組みをつくりました。私たちには 2 つの領域が出来、その 1 つは職を求める人、経験不足なものの自営業を始めたい人への訓練や支援を行うこと（これには政府の補助金を使用できる）、もう 1 つは、仕事でうまくやっている中高年齢者たちをもっと世に知らしめることです。

今、当社ではこの 2 つをさらに発展させようとしています。とりわけ、仕事で成功している人たちの紹介は大切です。それが、一般でのより幅広い認知をもたらし、困っている中高年齢者への機会をもたらすことに繋がるためです。

（当方）
そうした活動によって、どの程度、支援が行われ、あるいは新規雇用に結びついているのでしょうか。

（先方）
時期、補助金の状況にもよりますが、職業訓練、支援、アドバイスなどでは毎月 60～80 名です。私どもの時間的制約もあります。一人ひとりに丁寧な支援を行いますから。インターネット上では、月 150 件程度の登録があります。

このうち、実際に雇用へ結びつく比率は 10%～15%です。ただ、当社の直接アレンジではなくても、当社の支援をもとに、結果的に就職へ繋がっている比率では 40%～50%になっているでしょう。

私どもは、企業との接点を確立し、中高年齢者の有する利点を説いています。人事部は保守的なので、中高年齢者がただ履歴書を送っても、年齢を見ただけでそれはゴミ箱行きになるかもしれません。しかし、私どもの紹介であれば、少なくても他の応募者と同列で面接してもらえると思います。

（当方）
ワイズ・アウルの収入は、どこから得ているのでしょうか。

（先方）
支援業務に関しては公的な補助金が１つの収入源です。これは、アドバイス、職業訓練そして雇用への成果が評価されます。
また、雇用主（多くは中小企業）に対しては、様々な情報提供のほかコンサルタント業務も提供しています。そうしたことからフィーを得ています。企画業務、財務相談、ウェブサイトの立ち上げ等には、国からの補助金もあります。
ただ長い目では、人材紹介に対して、雇用主から手数料を徴収したいと考えています。

現状の困難の１つは、当社自身のスタッフの経験不足です。経験豊かな中高年齢者のスタッフをもっと得て、業務を拡大したい。そして、中高年齢者の利点を企業経営者たちにさらに伝えていきたい。

（当方）
中高年齢者の雇用において、前向きな業種などはどこですか。

（先方）
やはり民間部門で、少しずつ大手企業も目を向けてきています。小売業、元来高い賃金の労働者を求めていないためでしょうか、しかし顧客対応技術では中高年齢者に一日の長がある。また、イギリス人の中高年齢者は、言葉、文化、ロンドンの習慣を知っています。

（当方）
人材派遣を行った後、そうした方々は、どの程度の期間、勤続が続くものなのでしょうか。

（先方）
一旦、斡旋し就労が始まると、その後の把握が難しいのです。一人ひとり報告してくれませんので。継続勤務の度合いが高いと確信していますが、そうでなければ私どもの耳に入りますから、しかし数字では言えません。

（当方）
中高年齢者を実際に雇用した企業から、何らかのフィードバックはありますか。どのような

評価、あるいは課題があるのでしょうか。

（先方）
不平不満はほとんど聞きません。当社の調査（ウェブサイトに掲載済み）では、中小企業の間では、年齢差別は改善に向かっている兆しがあるように伺われます。

（当方）
求職者に対するアドバイスはどのような内容ですか。

（先方）
まず、一人ひとりに適合した内容であるべきです。しかし、基本的なことは、新規分野を目指す人には、必要な訓練を受けることの同意が前提です。

次に、最も大切なものは意欲、モチベーションです。多くの人はそれまでに非常に消極的になっています。いわば諦めの境地にいるのです。100 通の履歴書を送り、たった 1 回の面接、あるいは全くなし、といった経験です。この状況から、再度意欲を持っていただくことです。

専門職や中間管理職だった人には、それまでとは全く異なる環境に身を置くことになる、そのことを承知していただきます。異なった職種、少ない給与、小さな権限などです。コピーも自分で取らなくてはなりません、もはや秘書はいないのです。“これからは秘書がいない”と得心する姿勢が大事です。

（当方）
最後に、今後、企業は中高年齢者の雇用を増やすでしょうか。その見込みはいかがですか。

（先方）
2006 年秋以降に期待しています。新しい規則が導入されれば、より多くの雇用主がそうするよう説得されるでしょう。しかし、個人的には、公的部門の動向が大きな影響を持つと思います。イギリスでは公的部門の雇用が大きいですから、そこが変れば効果は絶大なのです。

（以上）

NO. 3

日時　：2005 年 10 月 26 日

訪問先：Employment Analysis Unit
　　DG Employment, Social Affairs & Equal Opportunities
　　European Commission

面談者：Mr. Michele Calandrino
　　Mr. Thibault Heuze

（先方）

欧州委員会へようこそ。東京の代表部を経由して、シニアプランさんから質問状をいただいていますので、それに沿って EU の事情を説明したいと思います。

最初に、人口動態の状況について触れておきます。

2005 年 3 月、欧州委員会はグリーンペーパー（Confronting demographic change：a new solidarity between the generations）を公表しました。ご存じの通り、日本と同様に、欧州は人口高齢化の問題を抱えます。老年人口の従属指数が今後大幅に上昇します。

25 加盟国ベースで総人口をみると、2000 年に 450 百万人、2025 年には 470 百万人まで増加しますが、それ以降減少へ向かい 2050 年には 449 百万人と推計されています。問題は、年齢別の人口構成で、EU では一般に 15 歳～24 歳を若年層、55 歳～64 歳を高年齢層としますが、両年齢層の人口数は 2009 年頃に逆転する見込みです。現状においても、医療・福祉で多大な負担となっていますが、今後はその負担を高年齢層にも頼らざるを得ません。

（当方）

若年層の純減傾向を考えますと、彼らの雇用市場における状況は変わっていくのでしょうか。

（先方）

EU では複雑な目標を追い求めなければなりません。若年層の就労を維持し、その雇用率を引き上げるとともに、全ての年齢層の雇用率も上昇させることが求められています。中高年齢者の雇用促進という観点からいえば、いずれ彼らにも若年層の不足を補ってもらう必要がある。しかし、この問題は政治的にとても難しく、現状を踏まえると、中高年齢層が若年層の職を奪っているとの見方も根強いのです。そうした見解からすれば、若年層の雇用問題はむしろ悪化しており、その確保が最大の問題だということです。

これが、欧州委員会にとって、中高年齢者の雇用促進政策を立案するに当って 1 つの困難になっています。当委員会は、両者は代替的なものではないとの立場です。特に 1990 年代後半、経済の好調時、両者の雇用率がともに上昇しました。そうしたことを目標としている。農業のように両年齢層とも就労者が減少する領域もあれば、ともに増加しているセクターもあるわけで、一概には言えません。

しかしながら、2000 年以降、事情が変わっています。中高年齢者の雇用が総じて増える一方、若年層の雇用数は減っている。ただ、人口推計から将来的に確かに言えることは、中高年齢者

の雇用を低下させることが問題の解決には決してならない、ということです。

（先方）

それでは、次の質問である労働市場における中高年齢者を取り上げます。

中高年齢者雇用に関し、EU は 2 つの目標を設定しています。第 1 は、2001 年ストックホルム理事会合意で、2010 年までに 55 歳～64 歳人口の 50%以上を雇用の状態に置くこと。55 歳という年齢は日本からみると若いかもしれませんが、多くの加盟国ではこの年齢から引退が可能なことによります。また、年金受給の権利性が高く、政策として受給せずに就労を、とは言いにくい面もあります。

第 2 のターゲットは、2002 年バルセローナ理事会合意で、2010 年までに、平均退出年齢を 5 年延ばす、という内容です。気をつけていただきたいことは、退出年齢（exit age）とは引退年齢（retirement age）ではない、ということです。政治的理由で、私どもは引退年齢という言葉遣いを避けているのです。というのは、雇用、年金といった事項は、加盟国マターですから、引退年齢も加盟国自身が立法等で独自に決める内容なのです。したがって、私どもは退出という概念を使用しています。

高年齢層の活動率（雇用＋失業。Activity rate）の現況はまだまだ低く、全体でみると 3 分の 1 にも満たない状況です。ただし、加盟国によってかなりの格差があります。たとえば、スウェーデン、デンマークなどが高く、ポーランド、ベルギーなどは低い。こうした相違には、言うまでもありませんが、労働市場、社会的背景、文化的要因が複雑に絡み合っています。

（当方）

北欧諸国の、特に、女性の活動率は高いですね。

（先方）

スカンジナビア諸国は公的サービス、とりわけ子ども、家族向けサービスが手厚いですから。それを支えるのが女性で、サービスを得られる女性は就労が一層容易になる、という好循環にあります。

ところで、より広範な目標（雇用率では全人口比：70%、女性：60%、中高年齢者：50%とされた）を定めたリスボン目標（上記説明のストックホルム目標は中高年齢者に焦点を当てた目標）をすでに超えている国は 7 カ国です。

2000 年から 2004 年までの期間では、雇用増の 80%が中高年齢者で占められました。とは言え、目標を達成するには、これから 2010 年までに、中高年齢者向けの職を 7.5 百万人分、新たに創出しなければならない。その達成は困難かもしれません。

なお、2003 年における平均退出年齢は 61 歳です。最低がスロバキアの 56.2 歳、最高がアイルランドの 64.4 歳です。

（先方）

それでは、最後の雇用政策に移ります。

政策立案には、その前提として、中高年齢者の退職理由を探る必要があります。そして、当然のことながら、その 35%は通常の引退（normal retirement）だということです。さらに、22%が早期退職、16%が疾病・障害、13%が解雇等です。

こうした実情を基に、2003 年に編成されたコック委員会（元オランダ首相 Wim Kok 氏が委員長）の報告書では、3 つの対処領域を定めました。第 1 は、資金的措置による促進策（年金制度の改革）、各種の政策を組み合わせ継続就労がプラスになる仕組みへ。第 2 が、生涯学習・研修の促進で、技術・専門性の維持、向上に役立てる。これは特に、解雇等による失業者へ強調されるものです。また、中高年齢に至り、再教育が必要になっても、それまでに教育的プログラムから離れすぎていると意識・意欲を取り戻すことが難しいと言われています。彼らの雇用可能性を高めるには生涯学習を通じる専門能力の向上が欠かせない場合が多いので、そうした学習に取組み易くするため、早い時期（年齢）から生涯学習に慣れることが望ましいと考えています。

第 3 は、就労の継続を図る観点から、職場環境等を改善することです。健康で安全な職場を提供する、柔軟な勤務体制の創造、これにはパートタイムやキャリアデザインが含められます。中高年齢者の就労では、パートタイムの多いことはご存じと思います。

こうした施策を通じて言えることは、引退は、ある年齢での出来事としてではなく、プロセスとして行われることが望ましい、ということです。その過程で、就労時間を調整、減らしながら引退へと向かう。中高年齢者の方々にとっては、身体的にまた精神的ストレス面でもきつくなる仕事があり、一様にフルタイムというわけにはいきません。また、雇用を得るには地理的移動が求められることもあります。彼らを取り巻く様々な条件、環境を考慮すると、パートタイム就労が 1 つの必然的な形態と考えられます。事実、1997 年から 2002 年までの期間で、中高年齢者雇用増の 36%がパートタイムでした。もう 1 つの期待される形態が、自営業です。

（当方）

中高年齢者の雇用促進政策における具体例では、どのようなものがありますか。

（先方）

そうですね、まずイギリスの New Deal 50+, Pathway to work の 2 つが挙げられます。後者は障害者一般を対象とするものです。両者は、どちらかと言えば、雇用市場での実践的施策といえるでしょう。相談、再訓練、就労給付等により、中高年齢者を仕事に戻そうとしています。

また、障害者手当などへの申請が容易という問題に対して、たとえばオランダでは当該手当への申請が有利とならないよう仕組みに変更を加えました。具体的には、そうした給付の費用について、雇用主が最初の 2 年間負担する義務を負わせたのです。

別のタイプの施策は、労働者の雇用可能性（employability）を高めるものです。教育訓練のための個人資金口座を設定できる制度（スウェーデン）もあります。また、デンマークでは段階的に就労時間を減少させていくプログラムが、オーストリアでは中高年齢者の雇用に奨励金

が付与される制度があります。

さらに、中高年齢者の雇用促進には、対応姿勢の改革が求められてもいます。やはり、イギリスをみますと、雇用主に対し、National Guidance Campaign が実施されています。雇用の進まない理由は、経済的なもの（主として人件費）もあれば、経営者の姿勢そのものにも見出されます。コスト面を無視できないのですから、賃金等が勤続年数（seniority）ではなく生産性に連動するといったことが大切です。

勤務形態、組織のあり方の柔軟性も必要でしょう。短時間就労、仕事量の軽減、休日日数の拡大などが考慮されるべきです。

以上、今回は説明しておりませんものの、年金制度改革も重要な施策の一角を占めています。

（当方）

丁寧なご説明、ありがとうございました。

（以上）

NO. 4
日時　：2005 年 10 月 27 日
訪問先：EMPLOYMENT OFFICE／Espoo. Finland
面談者：Mr. Mika Salo, Deputy Office Manager

（当方）
エスポー市の高年齢者雇用および失業の状況をお聞かせ下さい。

（先方）
失業率についてですが、1990 年代始めはまだ不況の前でしたので失業率は低かったのですが、その後に始まった不況によって 92～93 年失業率がピークに達しました。その後、かなりなだらかに失業率は減ってまいりましたが、バブル時期に比べますと依然として失業が残ったままということになります。他の国も同じような状況にあると思いますが、失業率がピークに達してからの減少は非常にペースがスローになり、その後平衡状態がずっと続いています。
この失業ピーク時の従業員の解雇はすべての年代が対象となっていましたが、その後高年齢者がそのまま長期失業状態となっているということです。

（当方）
2000 年前後、アメリカを中心にＩＴバブルの崩壊という大きな波がありましたが、フィンランドでの影響はどうでしたか。

（先方）
フィンランドの場合は、それほど影響はありませんでした。金融業界に多少影響はあったかもしれませんが、雇用に関してはそれほどでもありませんでした。この 90 年代の不況は、30 年代の大不況に次ぐ 60 年ぶりの不況でした。

（当方）
90 年代初め、スウェーデンなども銀行が政府から金融支援を受けていましたね。

（先方）
そうです。80 年代後半から 90 年代にバブル崩壊が生じたのです。
ただ、90 年代の失業率があまりにも高かったために、それ以上は上がるということはありませんでした。残念ながら、当職業安定所では 60 歳以上の労働者がどのくらいかという統計は取っておりません。
若年層（25 歳以下）の失業率は落ち着いてきましたが、高年齢者の失業はそのまま残っており、横ばい状態となっています。

（当方）
　年齢別の失業率において、高年齢者のほうが高いということでしょうか。

（先方）
そうです。55～59 歳が、一番失業者数が多いのです。
60 歳以上の数は、もうリタイアしている人がほとんどということで少ないのです。

（当方）
そもそも求職していないのですね。

（先方）
そうです。そのまま年金生活に入ってしまうのです。
エスポー市の状況は、1,430 名が長期失業者で、そのまま年金生活に入ってしまったという人です。そういう人が 60 歳以上は非常に多い。一応失業者でもないため、微妙な立場です。

（当方）
公的年金は、基本的には 65 歳から支給ですね。

（先方）
公的年金は 65 歳ですが、例えば 58 歳で失業した場合には、そのまま長期失業となり、60 歳から失業年金が支給されます。
57 歳、58 歳で失業すると、もう就職は難しいということでこの制度が適用できるのです。ですから、まだ働ける状態にある場合でも、実際にはもう職がないということで完全に年金に入る前の失業年金なのです。

（当方）
一般に日本ですと、会社の定年は就業規則で 60 歳が定年退職と決めています。エスポー市の場合、会社が定年を決めているケースが多いのか、定年はどうなっているのですか。

（先方）
一応、63 歳が実際にはリタイアということでしょうか。
エスポー市の場合、68 歳まで働けることは働けます。ただフィンランドの場合、63 歳といってもかなりフレキシブルになっていて、早い人は 55 歳から、例えば仕事ができない状態の人（病気、障害を持っている場合など）は、55 歳から支給が認められ、60 歳で失業年金が支給されるケースもあります。従って、法律による年齢の定めはありません。現在、就業している場合には 63～68 歳の間で自分がリタイアする時期を決められます。68 歳まで就業していると、年金額は最高額となります。また来年から制度が変わりますが、現在までは、例えば 58、59 歳で解雇された場合（解雇されやすい年代）、2 年間または 1 年間は失業保険に入り、60 歳から失業年

金を受給し、65 歳から普通の年金を受給するというケースが多いです。また、失業年金の場合、例えばパートタイムで仕事に就き、530 ユーロを超えると失業年金の資格を失ってしまいます。その金額以下であればパートタイムなどの仕事も可能です。企業としても 58、59 歳で解雇するほうが、年金の企業負担が少なくなるためそのような方法をとった企業も多かったようです。

（当方）
失業年金といわゆる普通の年金（老齢年金）とでは、金額的にはかなり差があるのですか。

（先方）
当方では個々に支給される実際の金額は詳しく解りません。「ＫＥＬＡ」（国民年金協会）という団体があり、そこが支給しています。
失業年金の額は 850～1,000 ユーロぐらいではないかと思います。これは基本年金と失業保険で計算していきますので、その人によって全く金額は違いますが、大体それぐらいが平均ではないかと思います。

（当方）
ＥＵでは、オールドワーカーというのは 55～64 歳と聞いておりますが、こちらでもそのとらえ方でいいのですか。

（先方）
そうです。フィンランドの場合ですと、65 歳でまだ仕事をされている人は非常に少なくなりますので、通常は 55～60 歳以下がいわゆるシニアというとらえ方になります。エスポー市の場合、64 歳以降で失業という方は 1 人です。
（当方）
こちらのような機関が全国に幾つかあり、こちらはエスポー市をご担当されているという理解でよいのですか。市ごとに独立しているのか、または全国規模で区域を分けているのですか。

（先方）
こちらは労働省の管轄になります。全国を 15 の地区に分けており、そこに 147 の職業安定所があります。ですから、エスポー市には 2 か所、職業安定所があります。エスポー市のように人口が多いところですと 1～2 か所ありまして、小さい自治体ですと 1 か所という地区が出てまいります。ですから、まず労働省があり、その次が地区単位になっており、各地区の中にこのような職業安定所があるという 3 段階です。ただ、実際にお客様と接するのはこの職業安定所だけになります。

（当方）
民間の職業斡旋会社も別に沢山あるのですか。

（先方）
プライベートですと、職業斡旋所というのか、パートタイムなどの斡旋所はあります。サービスセンターのような所です。ただ、実際に失業保険などに関しては、職業安定所だけで行いますので、プライベートのほうは仕事の斡旋だけになります。

（当方）
再雇用の市場はどうなっているのですか。
例えば50歳ぐらいで退職した場合、職業安定所での就職斡旋先はあるのですか。

（先方）
やはり50歳を超えるとかなり再就職は難しいです。その人の職歴、学歴、健康状態によって異なります。また、どれぐらい積極的に探しているか、自分でどれぐらい企業とコンタクトを取っているか、によっても異なります。実際に成功したケースはありますが、かなり難しいです。特に企業のほうでも、例えば55歳で雇用し、その後何年かしてリタイアした場合、企業の年金等の負担額が大きくなります。それでやはり制限が出てきます。

（当方）
ヨーロッパ全体が、高齢化で労働力人口が減っていく。日本はもう今年か来年に人口が純減してきますので、労働力そのものが縮小し、高年齢者の雇用というのは非常に大事なのです。フィンランドの場合も方向は同じだと思いますが、高年齢者就労への期待は大きいと思いますが。

（先方）
状況的にはフィンランドも全く同じです。戦後のベビーブームに生まれた年代（1945～1948年）が、いちばん人口が多いです。結局、年金に入る層と税金を払う層のバランスがアンバランスになってくるということです。それが非常に心配されています。フィンランドでも、少しでも長く仕事をしていただくようにということで、年金支給額が最大となる年齢を68歳としているのです。1997～2003年では、フィンランドはヨーロッパで、いちばんシニアが就労している割合が増加した地域になっています。

（当方）
ベビーブーマーは45～48年生まれですね。そうすると、もう退職されていますね。経験を持った人が退職することに対して、会社は困ることはないのですか。

（先方）
フィンランドは、良いのか悪いのか分かりませんが、とにかく負担額で計算している企業が今のところは多いのです。そうしますと、やはり年輩の人を引き留めておくよりは、若い人を雇ったほうが安くつくということです。ただ、私どもでは、経験などは大切ではないかと思う

のですが。また、一部の企業ではジョブ・シェアリングで、年輩の人がパートタイムに変わり、知識を若い人に移していく方法はあります。

（当方）
日本のいろいろな労働・経済の新聞にフィンランドの記事が出ており、非常に進んでおられて有名なのですが、エスポー市がジョブ・シェアリングをやっておられるという記事も載っていました。エスポー市の経験をお話頂けますか。

（先方）
そうですね。ジョブ・シェアリングは全国的な法律で決まっていることですので、内容はどこでも同じです。このジョブ・シェアリングの研究結果では、年金に入る年代を遅らすのではなく、60歳になる前にパートタイムに入り、結局はこれまでと同じ年齢で年金に入ってしまうのです。ですから、このジョブ・シェアリングは、今のところ非常に議論を呼んでおり、年金の前の何年かがパートタイムになってしまうという、それだけの制度ではないかということで批判を浴びています。

（当方）
ジョブ・シェアリングの実例をご存じであれば、教えて頂きたいのですが。

（先方）
ジョブ・シェアリングには2種類あって、まず1つが、パートタイム年金です。半分が年金で、半分がパートタイムの収入という制度です。これはもちろん雇用者と従業員が相談してということになり、従業員の希望です。58歳になった人が、この制度を利用できます。半分は国民年金協会から出て、半分が雇用者から出るという制度です。
もう1つが、いわゆるジョブ・シェアリングです。普通のジョブ・シェアリングは年齢に関係なく、例えば、勉強をしたいとか、何かをしたいということで50%勤務をして、その残りを失業者の中から優先的に雇用していくという制度です。これは1年間とか何か月間という期間が決まっていますので、その間だけです。差額の半分を職業安定所から払います。これは年齢が若い人でも利用できます。このジョブ・シェアリングが生まれた背景は、失業率がすごく高くなったときに、少しでも失業者が就労しやすいようにという考え方で生まれました。
しかし、このジョブ・シェアリングは、最近では利用する人が非常に少なくなっています。50%勤務でその半分が入るといいましても、かなりの賃金カットとなり、それほど人気はないようです。

（当方）
63～68歳で退職の時期を自分で決めるなどいろいろやっておられますが、より高年齢者に仕事に就いてもらうという政策について、今のところはどういう評価になるのですか。

（先方）
高年齢者就労策は労働省が行っていますが、結果が多く出ているわけではないようです。

（当方）
日本はこれから労働力が純減していきますから、その対策を急いでいます。昨年、高年齢者の定年年齢を5歳引き上げるという法律改正が実施されました。

（先方）
フィンランドは、先程63～68歳という話がありましたが、どちらかといいますと強制というよりは、これだけ働いていただくと金額もよくなりますよ、という考え方で奨励しているわけです。また、失業年金は、現在かなり抑制してきています。企業がそれに安易に走らないようにということで、かなり規制してきています。以前ですと、例えば54～55歳で失業した場合、5年間は失業保険で60歳になったら失業年金に非常に安易に入れましたが、現在は65歳に上げています。55歳で失業しても、65歳までは失業年金が出ないケースが出てきています。その間は、失業保険になるわけです。

（当方）
先程50歳以上の再雇用が非常に難しいというお話を頂いて、その通りだろうと思うのですが、再雇用されたケースもあるわけですね。そういうケースで、職種、あるいは勤務形態（パートタイム、短時間勤務）などの特徴はありますか。

（先方）
1つのケースとしては、53歳の女性の例です。その女性は、事務員で秘書経歴が長く、語学力があり秘書検定試験資格も持っていたため、失業後4か月で次の仕事が見つかりました。また、こちらでは失業者が次のステップに踏み出すのにコンピュータなどを使って支援してくれるクラブがあるのですが、そこへも非常に積極的に参加されていまして、自分でマーケティング調査をし、その事務所へ自分を売り込んでいき仕事を獲得しました。また、62歳の男性のケースですが、この方はもともとパン職人だったのです。ヘルシンキの警察署で車を洗ったり、調整したり、いわゆる車両の担当です。こちらでは、国の補助金が出る雇用システムがございまして、それで1回雇ってもらったそうです。それは、一応6か月で終わってしまったのですが、その後警察のほうから電話があり、ジョブ・シェアリングで洗車のポジションが空いたのでやらないかということになり、その方は引き続き仕事をされました。
雇用促進助成金制度が国、自治体にあります。それには期間がありますので、その後どうなるかは分りませんが。ただ、その間だけでも一応職歴ができるということになります。

（当方）
一般的に高年齢者になると、まだ働きたいという気持ちはあっても短時間にしてほしい、週に1回にしてほしいという柔軟性を求めることが多くなるといわれていますが、こちらの状況

も同じですか。

（先方）
こちらは、やはりフルタイムですね。完全に正規の社員でフルタイムのほうが、給料が全然違いますので。特に南の方ですと物価が高いですから、パートタイムだけではなかなかやっていけないようです。希望としてはフルタイムですが、パートタイム職のほうが一般的には多いです。一部には、パートタイムの低収入よりは失業保険のほうがよいという人もいるようです。

（当方）
そうしますと、例えば50歳前後ぐらいで退職しますと、けっこう人生は長いですね。皆さんはハッピーリタイアメントだと聞いておりますが、退職後はどういう過ごし方をされているのですか。

（先方）
年金で過ごされる方は、忙しいらしいのです。
戦前の年金退職されたようなかたは、年金額も低かったですし、健康状態もよくなかったのでハッピーとはいえなかったのかもしれません。今の年金退職のかたは、職域年金などを入れますと年金額が非常に大きいですし、健康状態もまだまだ元気ですから非常に楽しまれているのではないかと思います。
趣味の講座が多くあり、旅行される方が非常に多いです。

（当方）
高年齢者の方々の求職理由は、どのようなものですか。

（先方）
失業保険を受けるには、研修などを受けなければいけないという前提があります。そして、職業安定所などに通って積極的に職を探していないと、失業保険は出ません。

（当方）
それでは、真に求職している失業者はどれぐらいなのでしょうか。

（先方）
何週間失業状態であったかというデーターがあります。これは、もちろんだんだん増加していきますが、ほとんどの方は多分年金を待っているのではないかと思われます。日本でも同様だと思いますが、やはり高年齢者の年代になりますと、給料のランクも上のほうになっています。新しい職に就きますと、ダウンは必至となります。

（当方）
エスポー市は、他の地域と比べて高年齢者に対する求人も求職も多い地域なのか、あるいは少ない地域なのですか。

（先方）
メトロポリタン地区は求人数も多くなりますので、地方のように失業率が高い地域に比べればここ 2～3 年はかなり高年齢者でも職を探しやすくなってきています。5 年前ですと、難しかったです。ここ何年か、一部の職種では求人難が出てきていますので、企業にも見直しが出てきました。しかし、やはり地方では難しいです。地方で 20%の失業率になりますと、企業優位になり、雇用は若い人が有利になります。

（当方）
こちらでは一般的に 50 歳を超えた人に対して、職を見つけるためにどのようなアドバイス、プロセスがあるのですか。

（先方）
こちらでは、年齢で分けているわけではありません。サービス内容は、かなり多岐にわたっています。職を探しているすべての方が対象です。最初は、職業斡旋です。年輩の方や再訓練が必要な方には、訓練を行うことも可能です。ジョブクラブと言っていますが、ここでサービスを行っています。

（当方）
では、ジョブクラブというのは、職業安定所の 1 つの部門と理解していいのですか。

（先方）
そうです。1 つのミーティングの形態です。
50 歳以上の方を特別に対象とする外部研修サービスも行っています。また、長期失業者に助成金を出して、6 か月とかの研修に行っていただくサービスもあります。方法は幾らでもありますが、問題は企業の受け入れ体制です。高年齢者を雇用すると企業の年金負担額が大きくなるため、それが障害になっています。
（当方）
雇用者数を見ますと、エスポー市自体がいちばん雇用者数が多いようですが、市からこちらに本人が来ることもあるのですか。

（先方）
エスポー市には、オープンの求人が出たらここを使っていただくということもやっています。

（当方）
失業率もまだ高く、いろいろな対策を実施されていますが、企業が高年齢者を雇用しなければいけないと考えるようになる時期方は、もう少し先でしょうか。

（先方）
やはり年金負担額ですね。どちらかといいますと、企業も短期的な見方で、経験を生かしていくというのではなく、判断しているようです。それがやはり難しい点です。3～4 年ぐらい前、やはり同じような問題で、労働組合・雇用主団体・労働省で高年齢者を雇用していこうという話が出たのですが、いまだに同じような状況にあります。
フィンランドの場合、高年齢者を雇用するというよりは、外国人を雇用する。現在、バルト三国もヨーロッパ連合に入りましたので、むしろそこからの安い労働力で補充するという考え方もあります。例えば、エストニアです。エストニアは比較的教育水準が高いですし、言葉も似ているということで、比較的入りやすい労働力なのです。

以　上

ＮＯ．５
日時　：2005 年 10 月 28 日
訪問先：Ministry of Labor,Finland
面談者：Mr.Matti Sihto,Labor Market Counsellor

Ministry of Labor,Finland Mr.Matti Sihto,Labor Market Counsellor に聞く!!

当財団の研究事業『団塊の世代の定年後における就労・生活のあり方に関する研究』の 17 年度のテーマは、高年齢者を雇用する企業に焦点を絞って調査活動を行っている。その一環として、高年齢者雇用先進国のフィンランドを訪ね、『National Program for Ageing Worker,Finland』を担当された労働省の Mr.Matti Sihto,Labor Market Counsellor に同国の高年齢者雇用動向についてお話を伺った。その時の内容を質疑応答形式であるが披露させて頂くことにする。

（当方）
日本も少子高齢化により多方面に影響が現れて来ました。公的年金の給付額引き下げ、支給開始年齢の引き上げなど、また、来年 4 月からは企業に 65 歳までの雇用を義務付けた『改正高年齢者雇用安定法』が施行されます。貴国もわが国同様の悩みを持たれているようですが、貴国の高年齢者雇用対策などについてお聞かせ下さい。

（先方）
ヨーロッパではフィンランドが他の諸国に比べると高齢化の進み方が早い国です。日本も高齢化が最も進んだ国だと我々は認識しています。貴国の高年齢者雇用政策にも関心を持っており、皆様の来訪を大変関心を持ってお迎え致しました。
わが国も急速に高齢化が進み「人手不足が起こる可能性が高い」と言われていました。しかし、1991 年には旧ソ連崩壊の影響を受け未曾有の不況に直面しました。その不況を乗り切るために中高年齢者の早期退職を奨励し、若年者雇用を政策的に推進して来ました。早期退職措置は、短期的には効果があったような印象でしたが、実際には、55-64 歳代までの失業率が上昇するなど、深刻な影響をもたらす結果になりました。
1990 年代半ば「経験は国の資産である」という考えが浸透し、1998 年高年齢者雇用に係わる新たなプロジェクト『National Program for Ageing Workers,Finland(FINPAW)』が 2002 年までの 5 ヵ年計画でスタートしました。私も、このプロジェクトに参画し、高齢化する労働市場の調査活動に携わって来ました。当時、わが国の労働市場では、学生を含む 15-24 歳代、年金退職者が多い 60-64 歳代の雇用率が低調でした。50 歳代後半で失業した人の多くは次の職に就くことが困難で、そのまま自動的に年金退職になっていくような状況で労働人口は減少しました。1980 年代は失業率も 5%前後で推移していましたが、1990 年代に入り急に失業率が上昇したのです。

（当方）
90 年代の不況が厳しく、そのために失業率が上昇したのですね？

（先方）
1991 年隣国旧ソ連の崩壊後の不況は 30 年代の不況よりも厳しく、急速に失業率の増加を招きました。失業者に早く年金給付を行うことは政策的にも、財政的にも好ましくなく、問題視されていました。65 歳が通常の定年年齢ですが、55 歳以降退職する人が増加する傾向になっていました。1998 年末の就業率が 64 歳では僅か 10%、55-59 歳代では 50%前後にまで減少しました。

（当方）
今の話で、就業率には自営業者も含まれていますか。

（先方）
全て含まれています。

（当方）
それでは 64 歳で就労している勤労者サラリーマンは、10%より少ないと考えて良いのですか？

（先方）
自営業者は勤め人と比較すると、もう少し長く仕事をしています。勤労者だけ考えれば 10%以下だと思います。当時の予想では、2010 年に総人口に占める 65 歳以上の人口は増加し、社会保障制度をはじめ財政危機に陥る見込みでした。ヨーロッパ平均では、65 歳以上人口の増加割合は 40%程度でしたが、わが国は 57%位の割合で増加しました。

（当方）
長寿化が他の諸国に比べて、何故早かったのですか？

（先方）
1940 年代、特に戦後に生れた人達の人口構成が他のヨーロッパ諸国と比べて高く、その人達が 65 歳以上になってきました。

（当方）
貴国では、ベビーブーマーは何年～何年生まれという一般的な定義はありますか？

（先方）
大体 1945-50 年生まれの人達を『ベビーブーマー』と呼んでいます。わが国では終戦後、急速

に出生数が増加しました。他国では、やや遅れてベビーブームがやって来ました。わが国と比べると出生数も穏やかに上昇しています。2000 年の統計で見ると、ベビーブーム世代は 50 歳代半ばから後半に差し掛かっています。労働人口は、45 歳では 80%位の人達が就労していますが、55 歳で 70%、64 歳ですと 10%前後まで落ち込みます。健康上の理由ということで 55 歳前後の人達の年金退職が急速に増加しました。1980 年代は、55-53 歳位で失業しても失業年金を受け取ることが出来ました。従って長期失業者は、そのまま年金生活に入っていく人達もいました。失業年金の制度は、1980 年代後半に支給開始年齢が 60 歳に引き上げられ、長期失業者も 60 歳になるまで失業年金を受け取ることが出来なくなりました。この政策が採られた時、そもそも高年齢失業者の救済を目的にしたのですが、結果的には失業率を増加させるに至りました。企業にとっては、合理化により人員整理を行った時、この政策が大変有利に働いたと言われています。失業年金制度は、50 歳代で失業しても失業年金から退職年金へ自動的に移っていくことから『パイプライン』と言われていました。

（当方）

この制度は、公的な仕組みですか、或いは民間のソーシャルパートナーのような集団契約の保険のような仕組みで行われているのですか？ 財源は税金ですか？

（先方）

この失業年金は企業部分のもので、経営者、従業員と国の三本柱で運営されています。経営者にとっては、費用負担が少なく大変有利な制度でしたが、現在はそれ程でもありません。90 年代半ばに入ると労働人口にも僅かながら回復の兆しが見え始め、若年層は 93 年頃、55-59 歳代になると 97 年頃からやや増加傾向になって来ました。55-59 歳代の就業率は、1994-2000 年にかけて 17%、60-64 歳代も 2%増加しました。前の年代の人達と比べると、年金受給者は多く、失業率は高いのですが、高年齢者の雇用は徐々に改善されたと言えます。

シニアプログラムは 1995 年に一旦終了しましたが、それをベースに新たなプログラム（FINPAW）を 1998 年からスタートさせました。新しいプログラムは、社会福祉厚生庁、教育庁、労働省の 3 省が係わっています。その他にも労働組合などの組織も参画していました。このプログラムは、職業安定所や企業がシニアの人達とどのように係わったらよいか、多数の情報提供を行いました。また、プログラムに沿って色々な調査も行い、フィンランドアカデミーではシニアの労働市場における健康状況などの調査を行い、政府もシニアの労働保護に関する法制化、法律改正などに積極的に取り組みました。

（当方）

日本では、昔と比べると高年齢者の健康状態が大変良くなったと言われて、それが就労を支える一つの要因という見方をされています。貴国では如何ですか？

（先方）

わが国も健康な高年齢者が多くなりました。それと同時に、80 年代に早期退職制度で辞めて

いった人達の後に職に就いた若い労働者では、特に 95 年頃から、高学歴の人達が増加して来ました。

（当方）
シニアの労働保護に関する法制化の話がありましたが、シニア向けの法規制について具体的にはどのようなことが挙げられますか？

（先方）
勿論労働保護ですから全ての年代の労働者が対象になりますが、特に労働者の年齢を考慮の対象に入れてくださいとうたっています。

（当方）
年齢差別のようなことですか。

（先方）
年齢差別ということではなく、実際に雇用する対象者が若年なのか或いは高年齢者なのか考慮に入れるということです。例えば『音』に関して、若年者と高年齢者では反応が違います。また、目に影響を与える照明設備などについても経営者は考慮する必要があるということです。人手不足になっても、経営者は働き易い職場環境作りを大切にすべきだということです。労働法に関する法律は、それ程関係していません。誰が判断するかによって、効果がポジティブか否か異なるので、労働者側から見れば何てことのないことかもしれませんが、労働環境保全関係組織から見れば、これは大変な前進です。
高年齢者の就業率が上昇した要因は色々考えられますが、わが国の経済、景気が良好だったことが挙げられます。その結果、55-59 歳の就業率が他の年代と比べると大きく改善された訳です。この 10 年間における雇用の改善度合は 7%ですが、55-59 歳代は 17%でした。

（当方）
一般的に経済が良ければ全体の就業率が上がると思うのですが、政策変更の効果があったのですか？

（先方）
勿論、景気は上昇要因ですが、景気だけですと他の年代も就業率が上昇する筈です。この年代の就業率の上昇が顕著だったということは、全てがプログラムの影響とは言えませんが、何らかの形でプログラムの効果があったと思われます。1940 年代以降に出生したベビーブーム世代がわが国の労働市場に大きく貢献し、彼らが引き続き就労していることも考えられます。また、学歴の上昇も雇用機会を増加させたと考えられます。また、OECD の調査に依れば、退職の年齢も徐々に引き上げられる傾向にあるようです。わが国でも高年齢者雇用の状況が改善されたことは、国や労働組合など色々な組織が加わったプログラムの影響も大きかったのではな

いかと思います。1980 年代、早期退職年金など、それまでの固定概念を改革する必要に迫られ、以前のような「高年齢者に職はなく、年金しかない」という考え方を変えていくことがわが国には大事なことでした。貴国でも同じような傾向にあると思われますが、わが国の推定労働人口は、2010 年をピークに減少傾向をたどります。65 歳以上の人達が増加する一方、労働人口は減少します。専門家の人達が、将来的に人手不足が起きると発言しても、「失業者がたくさんいるのにどうして人手不足になるのか、何故心配するのか」という意見も出て来ます。人手不足は年間 15,000 人位と推定され、一方、失業率は改善されません。失業者を再び労働市場に戻さないと将来の労働力不足の懸念は払拭されないと思います。

（当方）
失業率が高くても長期的にみると、人手不足が失業率を低下させると考えて良いですか？

（先方）
それを望んでいますが、全ての失業者が職に就けるかと言えば、人それぞれ適不適もありますから理論的には可能であったとしても実際上は不可能です。

（当方）
先程、専門家の人達の意見に対して、「失業者がたくさんいるのにどうして人手不足になるのか、何故心配するのか」という反論がありましたが、どのように回答されたのですか？

（先方）
既に、職種に依っては人手不足の兆候が現れていますが、失業者は今、職に就かなければ、この先、同じ仕事があるとは限りません。適応能力がある失業者を職に就かせる必要があります。人手不足に陥った時、適応能力のある失業者がどれだけいるかが問題です。今後、人手不足がもっと広範に出てくるということを、強く認識させるように努力しました。

（当方）
どのような職種に人手不足の兆候が現れていますか？

（先方）
看護婦、建築現場の労働者、大工などに現れてきました。人手不足に陥ると、失業者が１人でも多く職に就ければ失業率も改善されますが、経営者側にも影響が出ます。経営者は、人手不足を解消させるために求人をしますが、中々人手が集まらず生産力が低下し、倒産に至ったという事例もあります。企業も防衛上やむを得ず、生産拠点を人手が集め易く、人件費も安い国外に移しているケースも散見されます。このような現象が続けば、国内失業率は上昇し、就労機会は益々減少して来るのではないかと思います。プログラムは、3 省（厚生省、教育省、労働省）が調査した結果、難民や外国人の人手を使うことも考えています。

（当方）
このプログラムは一旦終了しているようですが、その後、新しいプログラムが始まっているのですか？

（先方）
このプログラムは、2002 年で終了しました。その後は別のプログラムで「いかにして 1 年でも長く仕事を続けていくか」ということを目標に、これを『開発プログラム』と呼んでいます。シニアの人達だけが対象ではなく、若年者もトレーニングが必要となります。若い頃から労働能力の可能性を開発して、少しでも長く労働市場に留まってもらうためのプログラムです。先程話しました失業年金の制度は 2014 年に廃止の予定で、1949 年以降に出生した人から適用されなくなり、今までの失業年金が失業保険に変わり、65 歳で退職年金が支給されるように変わります。OECD 諸国ではわが国の制度にやや批判的です。理由は、失業者には 2 年間失業保険が支給されます。例えば 55 歳で失業した人は 57 歳まで失業保険を受給し、従来ですと、失業年金に切り替わっていたのですが、新しい制度では、通常 500 日分、在職時給与の 60%程度支給されます。期間満了時には少し減額されますが、失業保険として支給されます。
OECD で各国の失業保険や年金制度の調査をした結果、わが国の制度は、結局、今までの制度の延長ではないかという批判です。しかし、人手不足が深刻化した時、失業年金を支給されている人達も、労働市場に復帰する可能性もあります。制度としてはわが国の制度は、優れているのではないかと思います。ポジティブな点を挙げますと、年金は退職前 10 年間の収入が計算基礎になります。例えば 10 年間失業中の人は、失業中の収入を年金の基礎とすると、その人の年金は大変少額ですから失業年金のほうが金額も多くなります。従って、低所得者を救済するための制度と言えます。

（当方）
例えば、大学を卒業して 35 年間勤めたとすればどの位の年金が支給されますか。また、年金は終身年金ですか？

（先方）
具体的な金額は、人に依って異なりますので分かりませんが、従前の制度で計算すれば、退職前 10 年間の収入の 60%という計算をしていました。今年から新しい制度が導入されて、貴国と同じ全期間の平均報酬を基礎とした算出方法に変わり、終身年金です。新制度では、68 歳まで勤めると最高額の年金が支給されるようになりました。

（当方）
冒頭に、高年齢化が進み、財政危機に陥るので今年は年金制度の変更を実施したという話がありましたが、どのように制度を変えたのか、内容について教えて下さい。

（先方）
　これは、失業年金制度の廃止を決定したことです。

（当方）
　高年齢者の雇用促進における仕事の仕方ですが、ワークシェアリングや短時間労働など多様な働き方についての指導は行われていますか？

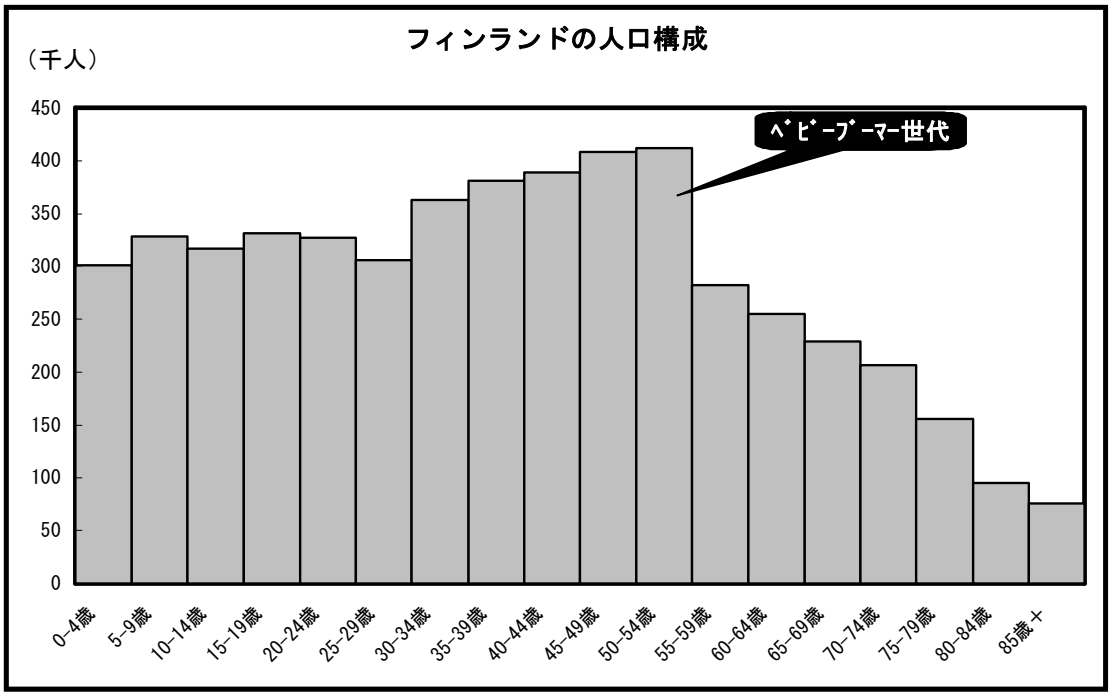
（先方）
　以前、50 歳代位の人達を対象に、2 年後の就労状況についてアンケート調査を行いました。「柔軟な働き方が出来るのであれば、まだ働いている」という回答が、圧倒的でした。労働環境の整備、パートタイム勤務を望む回答が多かったように思います。現在は、収入の半分は賃金、半分は年金で賄うというのが多いようです。以前は、フルタイム勤務の人と同じ位の賃金を得ていましたが、最近は規制もあり、パートタイムの賃金も大分下がりました。

（当方）
　賃金が同じということは、1 時間当りの賃金単価が同じということですか？

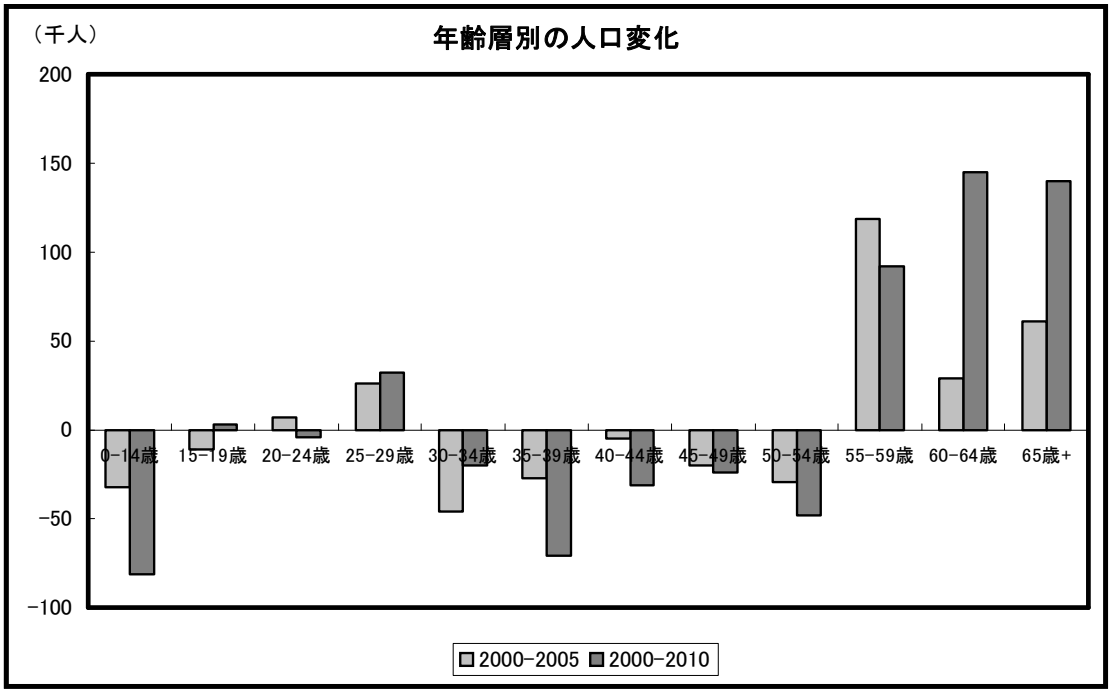
（先方）
　パートタイムは、2 週間働いて 2 週間フリーという意味です。以前は、フルタイムで 4 週間働く人と同じ程度の額の賃金を貰うことが出来て、大変人気がありました。

（当方）
　本日は長時間にわたり有り難うございました。

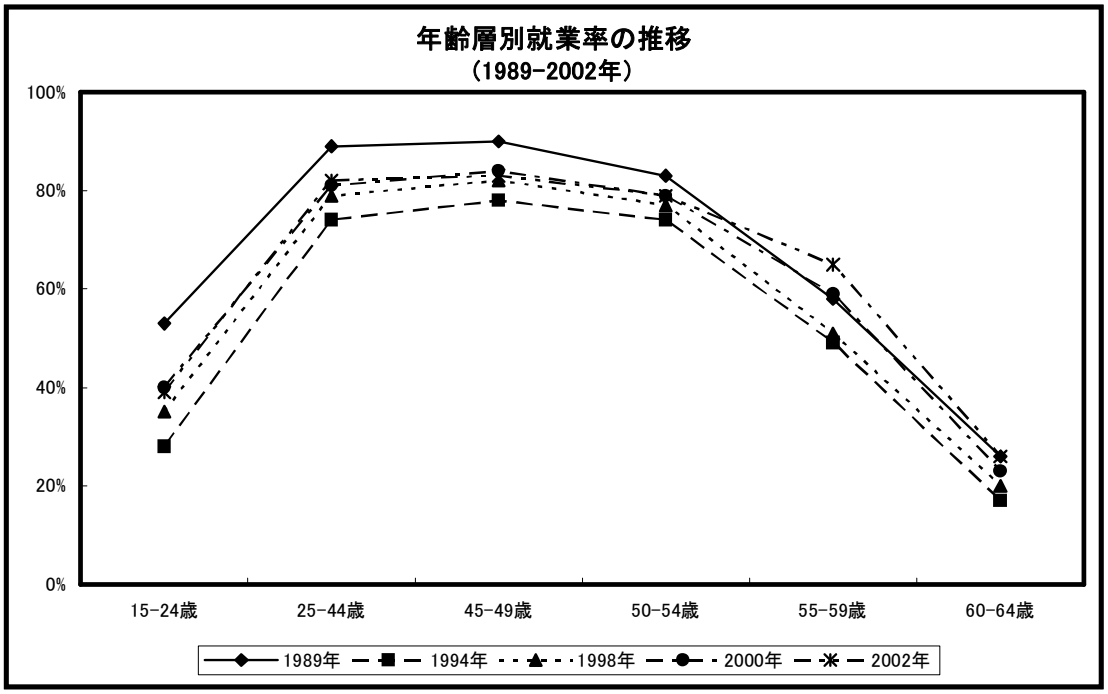
≪参考≫



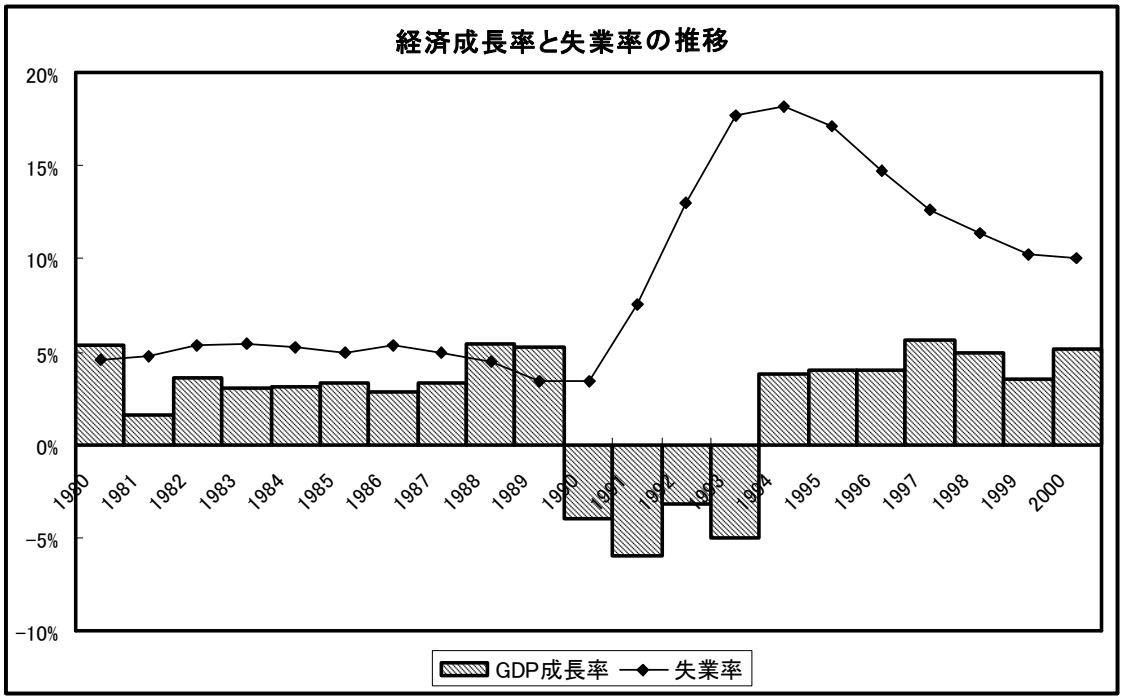
Data:Demogrphic Yearbook 2000,UN

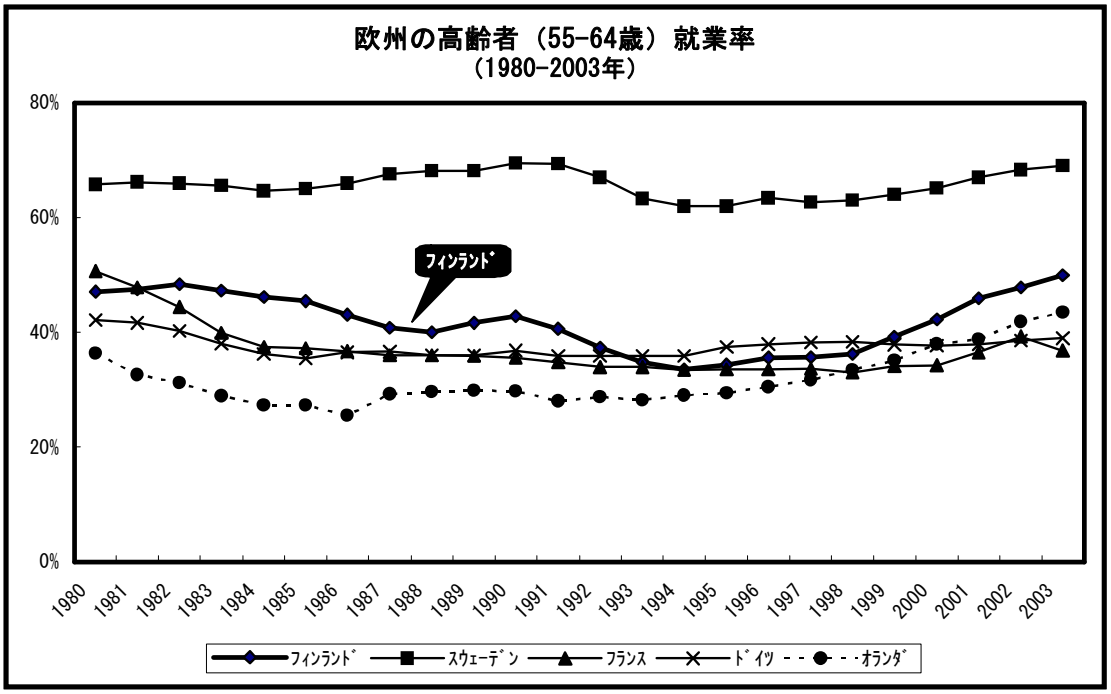


Data:World Population Prospects:The 2004 Revision Population Database

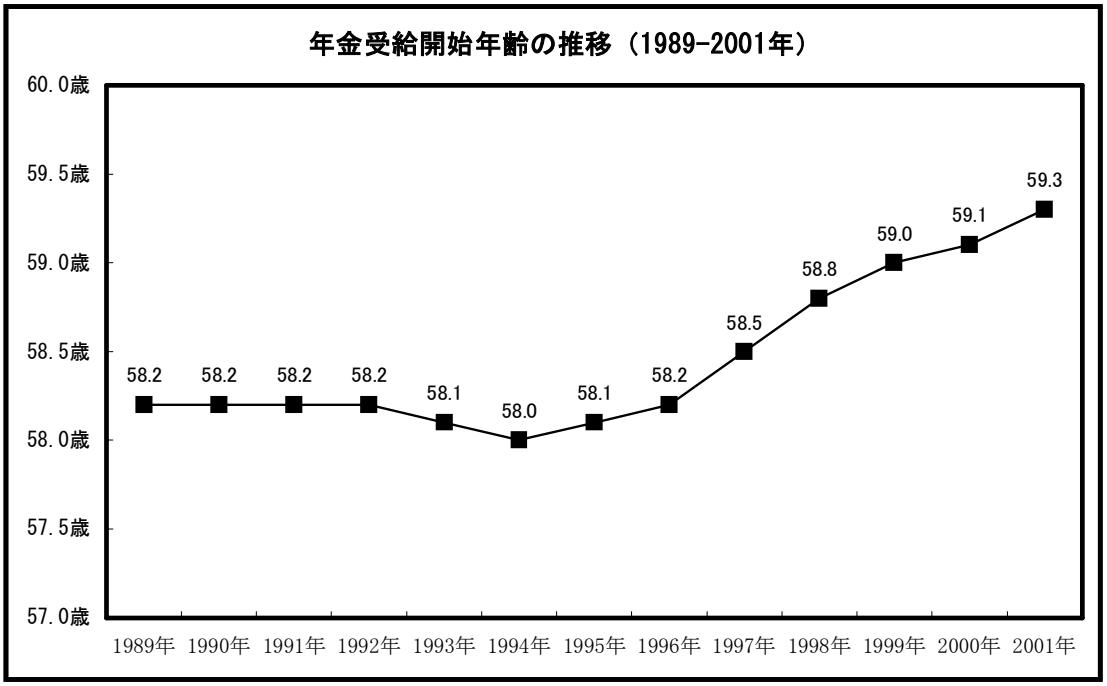


Data:Ministry of Labor





Data：OECD「Labor Force Statistics」



Data:Follow-up reports of FINPAW 2000,2001&2002

NO. 6
日時　　：2005 年 10 月 28 日
訪問先　：Social Development Company Ltd.
面談者　：Mr. Juha Kaakinen, Managing Director

Social Development Company Ltd.
1990 年創立。フィンランド南部の 13 の自治体によって運営される研究開発企業。主たるオフィスは Hameenlinna にあり、現在 14 名の調査員・研究員で運営されている。

平成 17 年度研究事業「団塊の世代の定年後における就労・生活のあり方に関する研究」の一環として、高年齢者雇用先進国であるフィンランドを訪ね、調査機関である Social Development Company の Juha Kaakinen 氏にフィンランドの現状、制度、将来予想等について伺った。

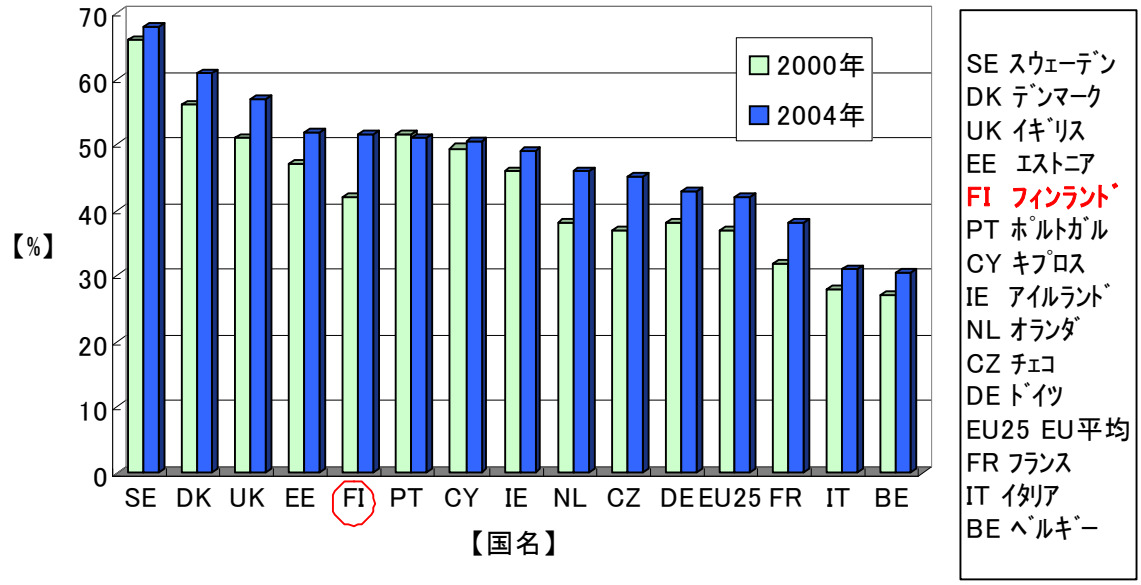
（当方）
フィンランドにおける高年齢者雇用の現状はどのようになっていますか。

（先方）
フィンランドでは、2005 年現在、55～64 歳の半分を超える 51%の方が、今まだ働いている、労働市場で活動しているという現状が示されています。
ヨーロッパ（ＥＵ）の政策では、この年代の雇用率を 50%以上にすることが 2010 年の共通目標（Lisbon target）であり、それをすでに達成しているということになります。また、1997 年と現状を比較すると、55～64 歳で労働市場に参入している方が 14%増加してきている。これは 1997 年から 2003 年までの間のパーセンテージで見ると、ＥＵ内ではいちばん高い数値ということができるものでもあります。

（当方）
フィンランドは、高年齢者の雇用率を上げることに成功している（図Ⅰ）といえると思いますが、その理由にはどのようなものがありますか。

（先方）
その要因には幾つかの項目を挙げることができます。まず、第 1 に挙げられるのは、1998 年から始まった国家的なプロジェクトの中の年金政策、これが成果を上げたことが考えられます。また、雇用主の方を対象として、シニアの方を雇っていただけるように環境を整えていくというプロジェクトも成功した 1 つとなります。そして、労働環境の改善、質の改善が挙げられます。いろいろなプログラムを行って、労働環境をいかにしたら良くできるかということを推進してきました。

図Ⅰ.Lisbon target(50%) 達成国とEU主要国のemployment rates(aged55-64)



Source :Eurostat,QLFD

さらに特徴的なのは、この年代は、女性が労働力として非常に多いといえることです(図Ⅱ)。フィンランドの特徴として、特に自治体が社会福祉、教育を担当していますが、その分野はほとんどが女性の就労で、女性が多い分野となります。したがって、統計を取ると、55～64 歳の年代の方で、現在元気に働いている方は、女性が非常に多いというパーセンテージになって出てくるのです。

また、第 2 次世界大戦後のベビーブームで、その年代の人口が多いということで、このベビーブーマーの人たちが、割合によく働く、就労を継続する傾向が強いということが数値の上昇に寄与していることも挙げられます。

あとは、前の年代の方に比べると、教育水準、あとは健康が改善されたということで、その点も挙げられると思います。

そして、大きなファクターの 1 つが、やはりこの時期に経済状態が非常に良くなったことも強い後押しといえるのではないかと思います。

(当方)

高年齢者(シニア)の方が働き続けることでのメリットはなんですか。

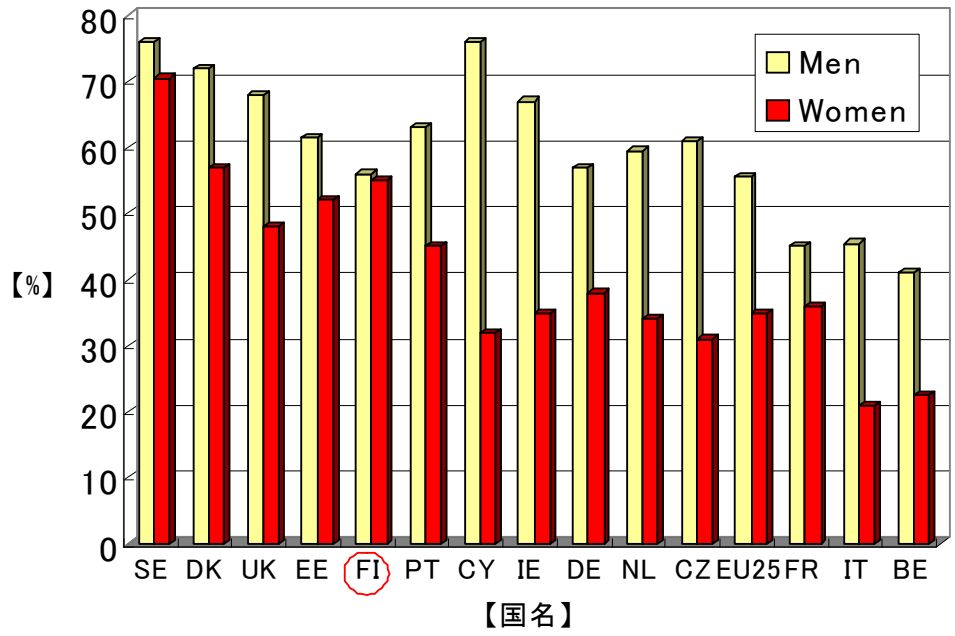
(先方)

シニアの方が仕事場に少しでも長く留まることの重要性については以下の項目が考えられます。

第 1 に挙げられるのが、やはり専門家としての経歴が長いということです。それを活かして

いくということです。第２には、人生経験が長いということで、何か、問題が起こったときの解決策を持っている方が多いということが挙げられます。第３には、やはり年齢が上がると信頼性も上がるということがあります。ある職種、例えば保険会社や不動産などでは、若い方よりは年輩のほうが信頼を置いてもらえるということがあるようです。さらに、第４に、これが大切なのですが、転職率が少なくなることが挙げられます。若い人だと転職々々ですが、この年代になると、もう最後まで忠実に勤めてくれるというところがあると思います。ただ、ここで弱点にもなるのが、ある専門職をずっと何年かやっていると、そこを辞めてしまった場合に、つぶしが利かなくなるという方も出てくるといったケースも存在することです。第５には、女性の方はこの年代ですと、もう子供は大きくなっているので、子育てが終わっている時期ということで、仕事に集中できるという利点が出てきます。第６には、この年代は理想というよりは現実的な方が多いということから、仕事の内容の結果に非常にリアルだという点が挙げられると思います。

図Ⅱ.ｸﾞﾗﾌⅠ 各国におけるactivity rates(aged55-64), 2004年



Source :Eurostat,QLFD

（当方）

高年齢者の雇用は良好とのことですが課題というか問題はありますか。

（先方）

もちろん、問題がないわけではありません。統計上、数値は明るく出てきていますが、実際には、高年齢者への新しい仕事がどんどん作り出されたわけではないのです。また、長期失業のかたは長期失業であり続けるということになったままで、そういう問題は残ってしまいました。

この原因の1つとしては、大不況の影響が考えられています。90年代の初めにこの不況は発生しましたが、それがあまりにも影響が強かったために、それから抜け切れていない方たちが、長期失業という形となって出てきてしまった。その当時は、もちろん若年の方も失業しましたが、若者はその後再就労したのに対し、55～64歳の方たちが長期失業に陥ってしまったということです。国際的な統計を見ますと、フィンランドは比較的よい方向に向かっているということになるけれども、ただ実際には、現状をみると、長期失業の方はこの年代で結構残ってしまったということになっています。不況のあとのこの年代層の回復では、スウェーデン、デンマーク、イギリス、ポルトガルのほうが良かったという結果が出ています。そのシニアの方たちの失業は、フィンランドのほうがひどかった、と比較からは出てくるということになります。

また、統計上の問題があります。フィンランドの高年齢者は、様々に柔軟な雇用形態で就労しており、統計上、いわゆるパートタイムで働きながら年金をもらう制度を利用している人々は、現時点で4万人も存在しています。ただ、このパートタイムの方も、一応活発的な雇用ということで統計に出てくるので、実際は半分しか働いていないのですが、それでも統計上は雇用されているということで処理されてしまうこととなります。このパートタイムという場合は、いろいろなタイプがあるのです。2週間働いて2週間年金というものや、自治体や国家公務員の方に人気のある制度は、例えば2日間年金で3日間働くもので、月曜日がまだ休みで、火・水・木と働いて、金・月が年金となる。あとは、もちろん1週間働いて1週間休み、という2ウィークの制度もあります。

さらに年金制度上の問題があります。フィンランドの年金制度の特徴の1つに失業年金があるのですが、シニアの方は、その5分の1が、失業してしまうと、まず失業保険、つぎに失業年金の受け取りに変わり、実際に65歳になると年金をもらう、そのルートをたどっていくということになってしまいました。この5分の1の方がそのルートに乗ってしまうというのは、非常に良くないことであり、それが問題点として挙げられています。

（当方）

それに対してはどのような対応をしておられるのですか。

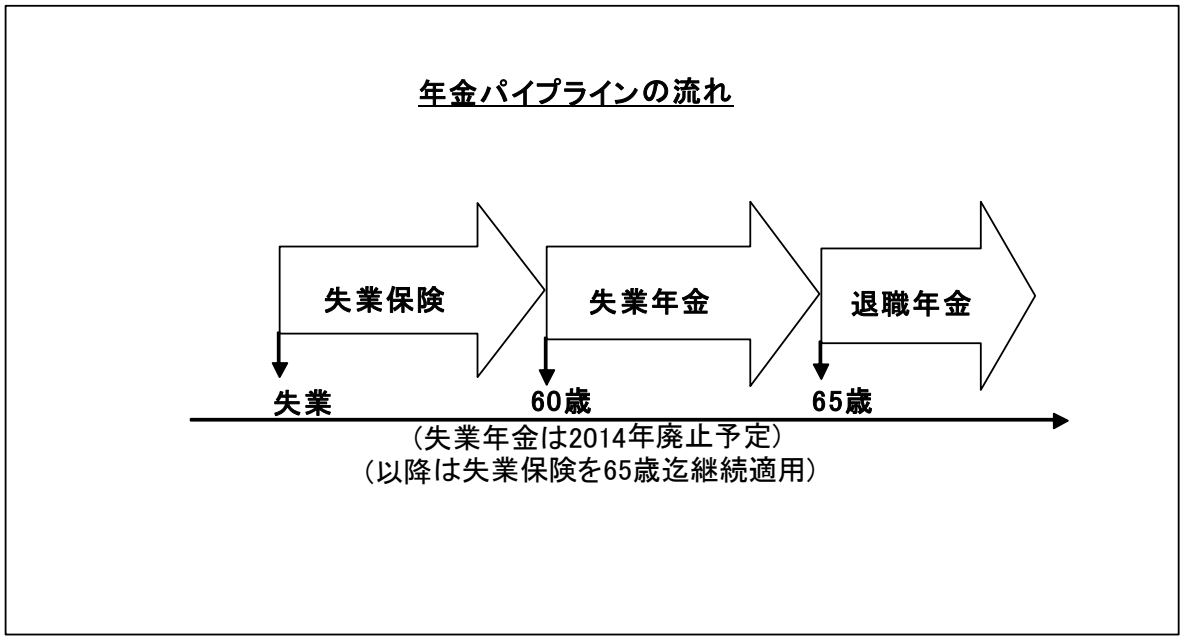
（先方）

政府としても改革を進めています。シニアの方が、以前に比べて長く勤めているパーセンテージが増えている1つの原因は、やはり年金がもらえる年齢を引き上げたということが挙げられます。以前は、極端なケースですと、2年間の失業の後、55歳で失業年金のルートに乗ってしまうという事例もありました。今ではこの流れでの失業年金の開始年齢は引き上げられています。また、年金政策で1つの流れとしてきたのが、企業側の保険の負担額を増やしてきたことです。これが対策の1つとなりました。以前ですと、例えば従業員が解雇されて、失業して、その後失業年金に入るルートというのは、企業にとっては安くつくものでした。負担額が低かったということで、それを上げていったので、このルートはもう決して企業にとって魅力のあるものではなくなってきました。負担が増えて、失業年金が今もう雇用主にとって有利ではなくなったというのは、その分、解雇するよりは企業内に確保しておいたほうが安くつくという

か、有利になるということを意味しています。

また、先ほど説明したパートタイム年金の活用です。このパートタイム年金というのは、だれでも 58 歳以上であれば申請はできます。だから、段階的な年金に入る準備期間というのですか、そういうことでもとらえることができると思います。

あと、対策としては雇用主が、新しく 55 歳以上の方を雇おうとした場合、新しいポジションを作り、55 歳以上の方を雇ったときに、国のほうから助成金が出るシステムがあります。これは特に低賃金の分野に適用しているものです。最後に、例えば 55 歳以上の方を新しく雇った場合、社会保険の負担額を抑えていこうという、保険料負担抑制のシステムがあります。雇用主の社会保険に関する負担を軽減するという措置がとられます。これは従業員にも雇用主にも両方に有利に行えるという、実際的な、実用的な制度です。この最後の 2 つ、助成金と社会保険の負担軽減は 2006 年から実施される予定で、前述のパートタイム制度は今までもずっとやってきた方法となります。



しかし、統計をみてみると、年金退職に入る平均年齢には、まだ影響は出ていません。実際は 59 歳代であり、1998 年から全く変わっていない。今のところは具体的な政策がまだ功を奏していないことがあるものの、目標としてはもう 2～3 年、シニアの方の労働期間を延ばすというのが主なものです。フィンランドはやはりヨーロッパの中でもいちばん老齢化が進んでいる国の 1 つで、ここで具体的な対策を練らないと、だれも介護をできないということになり、年金を払えないということにもなりかねない。さらなる年金政策が必要な所以といえるものです。

（当方）

現在進めている改革についてもう少し詳しく伺いたいのですが。

（先方）

フィンランドでは、現在、様々な分野に及ぶ包括的な政策をさらに押し進めています。具体

的な年金政策は、2005 年から新たに制度リフォームを実施します。

まず、第 1 に、年金受給額の計算の仕方を変更しました。昔は最後の 10 年間の給与だけを対象に計算を行ってきましたが、これがすべて 18 歳から最長 68 歳まで、その間の収入があった年数、年代はすべて加算される、算定の対象になります。この中ではもちろん失業とか、病気でとか、あとは産時休暇ということも出てきますが、それもすべて考慮に入れて計算していくということになります。

第 2 には、年金退職を自分で、63～68 歳の間で、スライド式で、選択できることとしたことです。そして、遅くなればなるほど 1 年間で 4.5%ずつ増加する仕組みに変えています。年齢が上がるほどアクルーされるパーセンテージが増えるから、それだけ雇用継続への意欲が強くなるということになります。1 年でも長く働いていればいるほど年金が良くなるということで、もちろん、この計算の方法は非常に複雑で、表現は簡単に略式ではあるけれども、63～68 歳がいちばん年金受給額は良くなってくるということです。

さらに、非常に重要な事項になりますが、お金だけでなく、いわゆるシニアの方に対する姿勢、考え方を指導していくことが大切となってくるとされています。いわゆる老人差別のことです。シニアの世代にアンケートを取ったところ、7%の方が何らかの形で差別を受けたと感じているという数値も出ています。これは一般的な議論でよくあることなのですが、例えば若い世代と年輩の方が同じ職場で働いて、若い方の言い分では、年輩の方はコンピュータもいじれないしというような不満が出てきています。別に意地悪をしているわけではないのですが、そういう態度の問題も出てきて、年金政策のみならず、包括的な対策が必要になるといえると思います。

さらに、フィンランドでは全国規模で社会の色々な分野に対し、①仕事の内容の質を上げること、②労働環境の整備・改善、③自分たちの労働能力を上げていくということが推進項目として挙げられています。

前述の年金政策、経済的支援政策、差別の是正とともに、これらは今後まだまだ改善の余地があるという項目になります。これは全国的な政策でもそうであり、あと個々の企業でもやはり改善の余地があるととらえられています。フィンランドでは、これらを対象にした改善プログラムが数多く行われています。政府からは援助金というか、プログラムに関する支援金がかなり出ています。結局、よくいわれる社会福祉です。フィンランドとか北欧とか、イギリスなども含まれますが、社会福祉が整っているというのは一体どういう意味なのかということが問われてくるところです。社会福祉において大事なのは、仕事場でいろいろな年代の方が存在することを考慮に入れることです。単に、老人専用のプログラムだけではなくて、全般に包括的に企業の仕事の内容ということで考えていくことが必要です。

例えば具体的な例を挙げると、いろいろな部門にいろいろな年代の方をミックスして配置するということが 1 つ挙げられます。また、シニアに対しては、仕事の内容を変えていくということが挙げられます。例えば、若い頃と同じ内容ではなく、軽い仕事、軽作業といった軽度の内容に移っていくことが挙げられています。

また、フィンランドでは仕事場で行っている健康管理が、非常に高い質を維持していることも特徴です。少しでも長く仕事が続けられるとか、能力の維持等が挙げられると思います。い

かに従業員の方が体力を維持していくかということを工夫している企業は多いのです。例えば1つ具体的な例を挙げると、ペッカニスカという、工事作業で使っているリフト等の会社です。ペッカニスカの仕事場では、例えば必要であれば従業員が、仕事の時間中にランニングに出かけてもかまわないということを実施しています。そして、マラソン大会に参加された方にはボーナスが出ます。また、禁煙された方は1,000ユーロのボーナスがもらえます。

あとは、人間関係の改善も対象とすべき課題と考えられます。

（当方）

ほかに注目すべきものはありますか。

（先方）

現在、調査中ですが、就労ということに関連して、シニアが行う起業については、注目すべき項目として取り上げてみたいと思います。これは、もともと起業家の方が年金の年齢になっても仕事を続けるという意味ではなく、例えば国家公務員や地方公務員の方が、そろそろ年金で、そのあと新しいベンチャービジネスを始める意欲があるかどうかということが入り口となります。この考え方の土台になっているのが、今、年金退職をされている方は、ボランティアで活動を行っている人が多いということがあります。ただ、ボランティアですと無償であり、それをベンチャーということで起こせないかということから注目をされているわけです。今、年金に入ってくるのは、高学歴の方が増えてきています。したがって、専門家の知識をまだまだ持っていて、体力も十分にあり、それをボランティアで終わらせてしまうのはもったいないのではないかということなのです。

2003年に終わった政策は、広く高年齢者に対する退職年金の、先ほどのホリスティックなアプローチということ以外に、これはVETOプログラムやNOSTOプログラムと呼ばれていますが、総合的にいろいろな分野から対策をやっていく、その流れに引き継がれています。このVETOプログラムは、シニアの方だけでなく若い方も対象としており、若い頃からそのプログラム過程が始まっていきます。ここでは、シニアについては、パートタイム年金が1つの方法としてポイントではないかと思われます。今までのフルタイムに比べると多少仕事のペースは落ちますが、ソフトな面で移行していけるので、それがフレキシブルな面では1つの方法としては良いのではないかとも考えられます。また、交代勤務制度は非常に人気があり、それもやはり途中でペースを落としながら仕事をしていくという点でポイントとして考えてもよいのではないかと思います。従業員の方も、人生を通して職歴を長い目でみてどういう計画を立てていくかということ、それが大切なのではないのでしょうか。55歳になった時、ではこれからどうしよう、というのでは遅いのではないかと思われ、長い目でみて、若いうちから、どのように移っていくかという計画が必要と感じています。

VETO---社会問題保健省が総括。人々がフルに職業生活に参加できることの奨励策が主眼とされている。長く職業生活を送ることができるようなリソースを作り出すことも目的としており、2003年より以下の4分野がカバーされる。
①職業生活の質と職業上の安全
②職業上の健康とリハビリ
③職業生活の多様性と機会均等
④社会保障と勤労年数

NOSTO("push")--2003～2007年にかけて30～54歳までの高学歴ではない人に対して、個人に合った社会教育を実施する政策

（当方）
いろいろと包括的な対策を行っておられるということですが、今後の予想としてはどのようになるとお考えですか。

（先方）
今後の予想ということになると、予測はむずかしいと思います。多くの自治体では、公務員の平均年齢が 50 歳であり、10 年後には世代交代に直面しなくてはならないという問題を抱えています。また、労働力不足ということも現実の問題で出てきます。また、景気の動向にも影響を受けることは大いに考えられます。隣国ロシアの景気が良くなったら、もしかしたらフィンランドでの受注や発注が増えるかもしれない。こちらで経済が活発になって、仕事が増えて、ロシア人の方が労働でやってくるという可能性も一面では考えられると思います。

【印象記】
今回、フィンランドの高年齢者雇用に対する取り組みを調査し、強く感じたことがある。高年齢者雇用については、現在、日本も局部的にはいろいろな手を打っている。例えば日本は企業に通常は定年制があり、就業規則で決めているが、昨年それを 65 歳以上にしないといけないと法律で決めた。そういう形で、かなり積極的にやる面もあれば、例えば高年齢者に対する意識を変えるだとか、高年齢者自身が workability を上げていくとかということについての強調というのはまだまだ足りない。柔軟なパートタイム年金の実施や、ホリスティックなアプローチ、全体としていろいろな分野で、若い頃から、総合的な形で進めていく、高齢化に対応していくという姿勢と、アプローチの仕方には学ぶ点が大いにあるのではないかと考えている。

（以上）

資　料　編

企業の定年制度・雇用延長制度等に関するアンケート調査

平成17年12 月

財団法人　シニアプラン開発機構

調査のお願い

- 財団法人 シニアプラン開発機構では、おおむね50歳以上の企業在職者および企業退職者をシニアと位置づけ、シニアの豊かで実りある生活の実現に資するため、その生活と生きがいや企業の雇用、福利厚生、退職給付制度等に関する調査研究を行っています。
- 当財団では現在、「団塊の世代の 60 歳代前半（定年後）における就労・生活のあり方」に関する調査研究を進めています。本アンケート調査は、その一環として、上場企業等における定年制度や雇用延長制度について、現状と今後の改革方向をお伺いするものです。
- ご回答については細心の注意を持って取り扱い、結果はすべて統計的に処理いたしますので、会社名や個々の会社の回答内容が公になることはありません。また、ご回答いただいたものを、調査以外の目的に使用することもございません。ご多忙中とは存じますが、ぜひご協力くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。
- ご記入後の調査票は、返信用封筒に封入し、12 月 16 日（金）ごろまでにポストにご投函くださいますようお願いいたします。
- なお、この調査の実施は「社団法人　中央調査社」に委託しました。内容や記入方法など調査に関するお問い合わせは、以下にお願いいたします。

社団法人　中央調査社　管理部
東京都中央区銀座 6-16-12　丸高ビル7階
電話　0120－48－5351

記入上の注意

(1) 回答は、すべてこの調査用紙に直接記入してください。
(2) 問 1 から順にお答えください。回答は、あてはまる番号に○をつけるところと、具体的に文字や数字を記入していただくところがあります。
(3) 質問によっては、一部の方だけにおたずねしているものがあります。この場合は、おそれいりますが指示に従ってお答えください。
(4) 特に断りがないときは、1 問につき○は1つだけです。
(5) 「その他」を選んだときは、番号に○をつけたうえで、(　　)に具体的に記入してください。

■　現行の定年制度・定年退職者の動向について

【問１】あなたの会社の定年は何歳ですか。（○は１つ）

１．６０歳
２．６１～６４歳 ⟶ （問１―①にお進みください）
３．６５歳
４．６５歳以上
５．定年はない ⟶ （問１―②にお進みください）
６．その他（　　）

（問１で２．「６１～６４歳」と回答された会社の方にお伺います。）
【問１―①】公的年金満額支給時までとする規約はありますか。（○は１つ）

１．あ　る
２．な　い

（問１で５．「定年はない」と回答された会社の方にお伺います。）
【問１―②】最高受入れ年齢に定めはありますか。年齢の定めのある場合は、年齢も回答ください。
（○は１つ）

１．あ　る⇒　　歳
２．な　い

【問２】あなたの会社に勤務延長制度や再雇用制度はありますか。（○は１つ）

１．勤務延長制度がある（※１）
２．再雇用制度がある（※２）
３．勤務延長制度・再雇用制度ともにある
４．勤務延長制度・再雇用制度ともない ⟶ （４ページ問３にお進みください）

（※１）勤務延長制度…定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく当該会社で引き続き雇用する制度
（※２）再雇用制度　…定年年齢に到達した者を一旦退職させた後、当該会社で再び雇用する制度

以下の問２―①～⑥は、問２で「勤務延長制度」、「再雇用制度」のいずれか、または双方があると回答された会社の方にお伺いします。

【問２―①】勤務延長・再雇用制度の対象者はどのような方ですか。

勤務延長制度について（○は１つ）

１．希望者全員
２．会社で定める基準を満たす者全員
３．会社が必要と認める者
４．その他（　　）

再雇用制度について（○は１つ）

１．希望者全員
２．会社で定める基準を満たす者全員
３．会社が必要と認める者
４．その他（　　）

【問２―②】勤務延長・再雇用制度で就労期限に定めはありますか。

勤務延長制度について（○は１つ）

１．１年毎の更新で公的年金満額受給時まで
２．１年毎の更新はなく公的年金満額受給時まで
３．１年毎の更新で６５歳まで
４．１年毎の更新はなく６５歳まで
５．その他（　　）

再雇用制度について（○は１つ）

１．１年毎の更新で公的年金満額受給時まで
２．公的年金満額受給時まで
３．１年毎の更新で６５歳まで
４．６５歳まで
５．その他（　　）

【問２―③】勤務延長・再雇用制度で仕事の内容に変化はありますか。

勤務延長制度について（○は１つ）

１．現在の仕事に関連した分野
２．過去の経験分野
３．これまでとは異なった分野
４．一律には決まってはいない
５．その他（　　）

再雇用制度について（○は１つ）

１．現在の仕事に関連した分野
２．過去の経験分野
３．これまでとは異なった分野
４．一律には決まってはいない
５．その他（　　）

【問２―④】勤務延長・再雇用制度で現在の役職に変化はありますか。

勤務延長制度について（○は１つ）

１．現在のまま
２．役職をはずす
３．その他（　　）

再雇用制度について（○は１つ）

１．現在のまま
２．役職をはずす
３．原則、嘱託となる
４．その他（　　）

【問２―⑤】再雇用制度で週の労働日数はどのように考えますか。（○は１つ）

１．週１～２日
２．週３～４日
３．週５日以上
４．その他（　　）

【問２―⑥】再雇用制度で１日の労働時間数はどのように考えますか。（○は１つ）

１．３時間以下
２．３時間超～５時間以下
３．５時間超～７時間以下
４．７時間以上
５．その他（　　）

（全ての会社の方にお伺いします。）

【問３】あなたの会社では、１６年度の定年退職者数とその再就職動向はどのようでしたか。以下の分類で各々の人数を記入してください。
また過去３年間の傾向はどのようになっていましたか。

定年退職者、再就職動向		16 年度定年退職者における人数	過去3年間における傾向（○は1つ）
定年退職者		人	１．増加傾向 ２．横ばい ３．減少傾向 ４．その他（　　）
定年退職者のうち再就職者の動向	勤務延長制度の適用者	人	１．増加傾向 ２．横ばい ３．減少傾向 ４．その他（　　）
	再雇用制度による再就職者	人	１．増加傾向 ２．横ばい ３．減少傾向 ４．その他（　　）
	子会社・関連会社への斡旋・再就職者	人	１．増加傾向 ２．横ばい ３．減少傾向 ４．その他（　　）

【問４】今まで高年齢者雇用に対してあなたの会社はどのような対応をとってきましたか。（○はいくつでも）

１．自社内で就労の場を確保できるよう積極的に対応してきた
２．子会社や関連会社等自社企業グループ内で就労の場を確保できるよう積極的に対応してきた
３．会社で他の企業への斡旋をおこなってきた
４．会社で当面必要とされる範囲内で対応してきた
５．高年齢者雇用のニーズが低く、各定年退職者の対応にまかせてきた
６．その他（　　）

■　今後の要員計画と団塊世代の退職について

【問５】あなたの会社では、今年度（１７年度）の定年退職者数とその再就職動向の見込みはどのようになると思いますか。
また、今後３年間どのような傾向になると予想されますか。

定年退職者、再就職動向		今年度定年退職者における人数	今後3年間における傾向(○は1つ)
定年退職者		人	１．増加傾向 ２．横ばい ３．減少傾向 ４．その他（　　）
定年退職者のうち再就職者の動向	勤務延長制度の適用者	人	１．増加傾向 ２．横ばい ３．減少傾向 ４．その他（　　）
	再雇用制度による再就職者	人	１．増加傾向 ２．横ばい ３．減少傾向 ４．その他（　　）
	子会社・関連会社への斡旋・再就職者	人	１．増加傾向 ２．横ばい ３．減少傾向 ４．その他（　　）

【問６】あなたの会社の従業員採用計画について、今後３年間どのような傾向になると予想されますか。

採用予定者の種別	今後 3 年間における予想傾向（○は１つ）
正規従業員	１．増加傾向 ２．横ばい ３．減少傾向 ４．その他（　　）
うち新卒採用者	１．増加傾向 ２．横ばい ３．減少傾向 ４．その他（　　）
うち中途採用者	１．増加傾向 ２．横ばい ３．減少傾向 ４．その他（　　）
パート・契約社員・派遣等	１．増加傾向 ２．横ばい ３．減少傾向 ４．その他（　　）

【問７】これからの若年人口減少下で、あなたの会社では若年世代の新卒（含む第２新卒）採用についてどのように考えますか。（○は１つ）

１．非常に困難になる
２．やや困難になる
３．とくに変らない
４．それほど困らない
５．ほとんど困らない

（※１）若年世代　…おおむね 18 歳から 25 歳までの年齢層を想定

【問８】高年齢者雇用について、あなたの会社には需要がありますか。技能系、技術系、事務系各々についてお答えください。（○は１つ）

分類	高年齢者雇用需要の度合い
技能系	１．大いにある ２．ややある ３．どちらともいえない ４．それほどない ５．ほとんどない
技術系	１．大いにある ２．ややある ３．どちらともいえない ４．それほどない ５．ほとんどない
事務系	１．大いにある ２．ややある ３．どちらともいえない ４．それほどない ５．ほとんどない

【問９】あなたの会社で高年齢者雇用への需要がある特定分野があれば記入してください。

１．
２．
３．

分野

【問 10】団塊の世代（昭和２２年～２４年生れ）をはじめ高年齢者の従業員が定年退職することについて
あなたの会社では以下のような影響があると考えられますか。（○はいくつでも）

１．技能系については製品の品質が維持しにくくなる
２．技術系については技術力が維持しにくくなる
３．事務系については専門性が維持しにくくなる
４．どの業務系統も影響は軽微にとどまる ――――▶（８ページ問 11 にお進みください）

（問 10 で「１～３」とお答えの会社の方にお伺いします）
【問 10―①】なぜそのように思われますか。
技能系、技術系、事務系それぞれにその理由をお答えください。（○はいくつでも）

分類	理由
技能系	１．従業員採用を絞ってきた ２．内容が属人的能力にささえられた業務がある ３．人員削減を行ったため ４．若年労働者の定着率が低かったため ５．若年労働者にその意欲がないため ６．従業員の技術・技能等の伝承・教育が不十分であったから ７．その他（　　）
技術系	１．従業員採用を絞ってきた ２．内容が属人的能力にささえられた業務がある ３．人員削減を行ったため ４．若年労働者の定着率が低かったため ５．若年労働者にその意欲がないため ６．従業員の技術等の伝承・教育が不十分であったから ７．その他（　　）
事務系	１．従業員採用を絞ってきた ２．内容が属人的能力にささえられた業務がある ３．人員削減を行ったため ４．若年労働者の定着率が低かったため ５．若年労働者にその意欲がないため ６．従業員の業務専門性の継承・教育が不十分であったから ７．その他（　　）

（全ての会社の方にお伺いします。）

【問 11】あなたの会社で団塊の世代（昭和２２年～２４年生れ）をはじめ高年齢の従業員が定年退職することについて、以下の項目ではどのような影響があると思われますか。（○は１つ）

項　　目	影　響　度　合
組織運営・管理面	１．良くなる　２．変らない　３．悪くなる　４．その他（　　）
社内コミュニケーション	１．良くなる　２．変らない　３．悪くなる　４．その他（　　）
総人件費コスト	１．減る　　２．変らない　３．増える　　４．その他（　　）
年齢構成のバランス	１．良くなる　２．変らない　３．悪くなる　４．その他（　　）
若年層採用のしやすさ	１．良くなる　２．変らない　３．悪くなる　４．その他（　　）

【問 12】全体としてみた場合、あなたの会社にとって高年齢者・従業員が定年退職すると、どのようになるとお考えですか。（○は１つ）

１．非常に良くなる
２．やや良くなる
３．変らない
４．やや悪くなる
５．悪くなる
６．その他（　　）

【問 13】あなたの会社は技能、専門性の伝承についてどのような対策をとっていますか。（○はいくつでも）

１．ベテラン技能者、技術者を継続勤務延長、再雇用等により活用する
２．ＯＪＴによるマンツーマン指導をおこなっている
３．社内で技術伝承の問題が大きい分野の把握と人材の重点的配置
４．技術のデジタル化、マニュアル化の推進
５．一部技術の簡略化、機械化、外注化
６．熟練者によるいわゆる「技能塾」等の設置
７．他社からの優秀技能者の中途採用
８．「マイスター制度」等熟練技能者の処遇改善
９．特別な対策をとっていない
10．その他（　　）

■　高年齢者雇用にかかわる方針等ついて

【問 14】高年齢者雇用に対するあなたの会社のこれからの方針は何ですか。（○は１つ）

１．引続き自社内で就労の場を確保できるよう積極的に対応する
２．子会社や関連会社等自社企業グループ内で就労の場を確保できるよう積極的に対応する
３．会社で他の企業への斡旋を行っていく
４．会社で当面必要とされる範囲内で対応する
５．高年齢者雇用のニーズが低く、各定年退職者の対応にまかせる
６．その他（　　）

【問 15】６０歳代前半の就労を実現させるためにあなたの会社ではどのような条件を整備すればよいと考えていますか。（○はいくつでも）

１．短時間労働の道を多く用意する
２．能力再開発・再活用化のための研修制度を充実させる
３．定年制度を廃止する
４．定年延長、定年後の再雇用制度など、継続雇用を早く実現する
５．その他（　　）
６．特に必要ない
７．わからない

【問 16】高年齢者雇用に関する新しい制度を新設・拡充するにあたっての問題点、検討課題は何ですか。（○はいくつでも）

１．企業内で高年齢者に働いてもらう職場の発掘・確保
２．就労してもらう人の希望と用意できる仕事内容とのミスマッチ
３．役職定年制度の問題
４．体力等に応じた多様な勤務体系の整備
５．総人件費コストの膨張
６．職種（事務職、技術職など）によって一律の対応の困難さ
７．仕事貢献度と賃金の整合性の確保
８．高年齢者向けの設備・機器の導入や配置の工夫
９．高年齢者の健康状態などを含む能力の個人間較差に伴う管理の問題
10．高年齢者増加にともなう風通しの低下
11．特にない
12．その他（　　）

【問 17】雇用される高年齢者に対して会社側として必要と考える就労の心構え、職業スキル、その他の条件は何だと思いますか。（○はいくつでも）

１．働き続けたいという意欲を維持すること
２．過去の実績、肩書き、年収にはこだわらない意識をもつこと
３．どのように仕事をするのか自分自身での再就労に対する目的、内容を再確認すること
４．家族の関係を大切にすること
５．健康の維持、体力の増強に努めること
６．今までつちかってきた経験、技術を活かすこと
７．新しい資格、技術を修得すること
８．新規事業開始に向けて準備をおこなうこと
９．パソコンの操作や語学力等を向上させること
10．ハローワーク、就職情報誌等を活用する情報収集活動に力をいれること
11．人脈、コネ等のネットワークをつくること
12．その他（　　）
13．特に必要ない

【問 18】あなたの会社では定年退職に関して従業員にどのようなことを行なっていますか。（○はいくつでも）

１．定年後も継続して就労する場合の処遇変更等の情報提供
２．再就職の情報提供
３．再就職の斡旋
４．継続雇用のための教育訓練
５．再就職のための教育訓練
６．地域活動やボランティア活動等の情報提供
７．起業・開業に向けての支援
８．特になにも行なっていない
９．その他（　　）

■　改正高年齢者雇用安定法に対する対応について

【問 19】改正高年齢者雇用安定法に現在対応しようとしている（した）施策は何ですか。（○はいくつでも）

１．すでにある勤務延長制度の拡充
２．勤務延長制度の新設
３．すでにある再雇用制度の拡充
４．再雇用制度の新設
５．定年延長
６．定年制度の廃止
７．子会社、関連会社の創設、拡充
８．その他（　　）

＊　問 19 で、３．「すでにある再雇用制度の拡充」を回答された会社の方は問 19―①にお進みください
　　４．「再雇用制度の新設」を回答された会社の方は問 19―②にお進みください
　　「３～４」以外のみを回答された会社の方は１３ページにお進みください

問 19―①は問 19 で「３．すでにある再雇用制度の拡充」と回答された会社の方にお伺います。当面運営しようとしている（した）制度の内容についてお答えください。

【問 19―①】拡充した内容はどのようなものですか。（○は１つ）

１．希望者全員とした
２．会社が定める基準を緩和した
３．再雇用期間を延長した
４．その他（　　）

問 19―②～⑨は問 19 で「４．再雇用制度の新設」と回答された会社の方に伺います。当面運営しようとしている（した）再雇用制度の内容についてお答えください。

【問 19―②】新設再雇用制度の対象者はどのような方ですか。（○は１つ）

１．希望者全員
２．会社で定める基準を満たす者全員
３．その他（　　）

【問 19―③】再雇用制度を新設された理由はどのようなものですか。（○はいくつでも）

１．高年齢者を適材適所で活用できるから
２．人手不足を補うため
３．改正高年齢者雇用安定法に則った要員運営を行うため
４．従業員、組合の意向から
５．その他（　　）

【問 19―④】新設再雇用制度に就労期限の定めはありますか。（○は１つ）

１．１年毎の更新で公的年金満額受給時まで
２．公的年金満額受給時まで
３．１年毎の更新で６５歳まで
４．６５歳まで
５．その他（　　）

【問 19―⑤】新設再雇用制度では仕事の内容に変化はありますか。（○は１つ）

１．現在の仕事に関連した分野
２．過去の経験分野
３．これまでとは異なった分野
４．一律には決まってはいない
５．その他（　　）

【問 19―⑥】新設再雇用制度では現在の役職に変化はありますか。（○は１つ）

１．現在のまま
２．役職をはずす
３．原則、嘱託となる
４．その他（　　）

【問 19―⑦】新設再雇用制度では週の労働日数はどのように考えますか。（○は１つ）

１．週１～２日
２．週３～４日
３．週５日以上
４．その他（　　）

【問 19―⑧】新設再雇用制度では１日の労働時間数はどのように考えますか。（○は１つ）

１．３時間以下
２．３時間超～５時間以下
３．５時間超～７時間以下
４．７時間以上
５．その他（　　）

【問 19―⑨】新設再雇用制度では賃金水準はどのように考えていますか。（○は１つ）

１．今までと同じ賃金水準
２．今までの賃金水準の７５％～１００％程度
３．今までの賃金水準の５０％～７５％程度
４．今までの賃金水準の５０％以下
５．今までの賃金水準から年金を加味すれば同程度
６．その他（　　）

■　御社について

【Ｆ１】あなたの会社の正規従業員は何人ですか。（○は１つ）

１．３０人未満
２．３０人以上～１００人未満
３．１００人以上～３００人未満
４．３００人以上～１，０００人未満
５．１，０００人以上～５，０００人未満
６．５，０００人以上

【Ｆ２】あなたの会社はどのような業種に属しますか。（○は１つ）

１．農　業	７．電気・ガス・熱供給・水道業	13. 飲食・宿泊業
２．林　業	８．情報通信業	14. 医療・福祉業
３．漁　業	９．運輸業	15. 教育関連業
４．鉱　業	10. 卸・小売業	16. 複合サービス業
５．建設業	11. 金融・保険業	17. サービス業（他に分類されないもの）
６．製造業	12. 不動産業	18. 分類不能の産業

【Ｆ３】あなたの会社は創立されて何年になりますか。（○は１つ）

１．３年未満	３．１０年以上～３０年未満
２．３年以上～１０年未満	４．３０年以上

【Ｆ４】労働組合はありますか。（○は１つ）

１．あ　る（業界の組合に参加しているものを含む）
２．な　い

【Ｆ５】あなたの会社の正規従業員の平均勤続年数は何年ですか。男女別にお答え下さい。

	平均的な勤続年数	
男　子		年
女　子		年
全　体		年

【Ｆ６】あなたの会社では在籍正規従業員ベースでみると５５歳以上の方はどのくらいの割合になりますか。
（整数値でお答え願います）

	%くらい

貴社名	部課名	
ご担当者名	電話番号	メールアドレス
ご住所 〒　　－		

以上、ご協力ありがとうございました。記入もれがないかお確かめの上、返信用封筒にてご返送ください。なお後日、調査結果の概要と謝礼品を上記のあて先に送付させていただきます。

財団法人 シニアプラン開発機構とは･･･

厚生労働省、厚生年金基金連合会および民間企業の協力により昭和 62 年（1987 年）11 月に設立された財団です。当財団では、概ね 50 歳以上の企業の在職者および企業退職者の方々を＜シニア＞と位置付け、豊かな人生経験を持ち、広範な分野で活躍できるこの年代の方々が持てる力を生かして、充実したシニア生活を送るためのシステム＜シニアプラン＞を企画開発し、社会に提案しています。

【主な事業】

- □ サラリーマンの生きがい、社会活動、生涯学習等の研究
- □ 年金生活設計（ＰＬＰ）セミナーの研究開発
- □ 企業福祉に関する調査研究
- □ シニアプランフォーラム等、豊かなシニアライフに向けた啓発活動

団塊の世代の定年後における就労・生活のあり方に関する研究

平成 18 年 6 月

財団法人　シニアプラン開発機構

Research Institute for Senior Life

〒105-0011　東京都港区芝公園 1-8-21　芝公園リッジビル 6 階

TEL：03-5401-5600（代表）

FAX：03-5401-5610

http://www.senior.or.jp