

みずほレポート

2012年3月21日

希望者全員の65歳までの 雇用確保義務化による影響

—人件費への影響試算と企業・国に求められる対応

- ◆2006年4月以降、企業は「原則」希望者全員に65歳までの雇用確保措置を講じることを義務づけられているものの、労使協定で継続雇用の対象者基準を設けることが認められている。
- ◆2013年度より年金支給開始年齢が引き上げられることを受け、国は継続雇用の基準を認める制度を撤廃し、希望者全員の65歳までの継続雇用を義務化する制度改正を行う方針である。
- ◆これまで継続雇用を希望しなかった人が全員継続雇用希望に転じる場合、経過措置も考慮すると、企業の人件費は2013年に0.22%、2020年に0.57%押し上げられる可能性がある。
- ◆継続雇用の基準撤廃が行われない場合でも、年金の支給開始年齢の引き上げを受けて継続雇用希望は拡大する可能性が高く、企業は高齢期の人材活用に向けたより本格的な対応を迫られている。
- ◆国は、高齢期の人材活用に取り組む企業への支援を強化することのほか、労働市場全体で高年齢者の経験や技能、知識を生かす仕組みとそのためルール作りを行うことが求められる。

政策調査部 主任研究員 大嶋寧子
03-3591-1328 yasuko.oshima@mizuho-ri.co.jp

●当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、商品の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。

目 次

I. 問題意識	1
II. 現行の高年齢者雇用ルール	1
1. 原則希望者全員の65歳までの雇用確保	1
（1）雇用確保のための選択肢	1
（2）継続雇用後の労働条件	1
（3）継続雇用の対象者基準	2
（4）継続雇用と認められる範囲	3
2. 企業の対応状況	3
（1）大多数の企業が現行ルールに沿った対応を実施済み	3
（2）再雇用後の労働条件	3
（3）継続雇用の対象者基準による離職動向	4
（4）企業規模別の動向	4
III. 検討が進むルール変更とそのインパクト	5
1. 検討の状況	5
2. 見込まれるルール変更	5
（1）継続雇用時の対象者基準の廃止	5
（2）継続雇用基準の撤廃には経過措置が導入される見通し	5
（3）継続雇用における雇用確保先の拡大	5
3. 高年齢者雇用ルールの変更による賃金・人件費への影響試算	7
（1）考え方の前提	7
（2）継続雇用の対象者基準撤廃が賃金・人件費に及ぼす影響	7
（3）継続雇用基準撤廃の影響をどう見るか	9
IV. 企業と国に求められる対応	11
1. 企業に求められる対応	11
（1）生産性と処遇のバランス確保	11
（2）高年齢者の意欲と生産性を高める働き方の整備	11
2. 国に求められる対応	13
（1）高年齢者の意欲と生産性向上に取り組む中小企業への支援拡充	13
（2）労働市場全体で高年齢者の知識・経験を生かす制度設計	13
補論：高年齢者雇用ルール変更の影響に関する試算	15

I. 問題意識

特別支給の老齢厚生年金¹（報酬比例部分）の支給開始年齢が、2013年度より、段階的に引き上げられる（以下、特別支給の老齢厚生年金の報酬比例部分については「年金（報酬比例部分）」、同定額部分については「年金（定額部分）」と言う）。これに伴い、国は2013年度より、希望者全員に65歳までの雇用を確保するよう企業に義務づける方向での検討を進めている。本稿では、検討中の高年齢者雇用に関わるルール変更の内容を整理した上で、企業の人件費負担への影響を試算し、企業と国に求められる対応を考察する。

II. 現行の高年齢者雇用ルール

1. 原則希望者全員の65歳までの雇用確保

(1) 雇用確保のための選択肢

現行の高年齢者雇用安定法（「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」）では、高年齢者の雇用に関して以下の基本ルールを定めている。まず、定年年齢を定める場合は60歳以上とすることとした上で（8条）、原則希望者全員の65歳までの雇用機会を確保するため、65歳未満の定年を定めている場合は、①「定年の定め廃止」、②「65歳以上への定年年齢の引き上げ」、③「65歳までの継続雇用制度の導入」のいずれかの措置（以下、65歳までの雇用確保措置と言う）を講じることを企業に義務づけている（9条1項）。

65歳までの雇用確保措置は、年金（定額部分）の支給開始年齢が2001年4月1日から段階的に引き上げられていることに伴い、60歳代前半の所得を確保する目的から、企業に義務づけられたものである。そのため、企業が高年齢者の雇用を確保すべき年齢も、定額部分の支給開始年齢が引き上げられるスケジュールに沿って、段階的に引き上げられている。

65歳までの雇用確保措置には前述した①～③の3つの方法があるが、このうち①「定年の定め廃止」は定年制度そのものを撤廃すること、②「定年の引き上げ」は雇用確保が義務づけられる年齢まで定年年齢を引き上げることを意味する。これに対し③「継続雇用制度」には、定年年齢に達した労働者を退職させずに引き続き雇用する「勤務延長制度」と、定年年齢に達した労働者を一旦退職させ、再び雇用する「再雇用制度」の二つの方法が認められている（図表1）。

(2) 継続雇用後の労働条件

継続雇用制度のうち「勤務延長制度」においては、企業が定年に到達した労働者を退職させずに引き続き雇用するため、基本的には定年前の労働条件がそのまま継続される。仮に労働条件を変更する場合は、原則として労働者の同意を得る必要がある。これに対し、「再雇用制度」では一旦労働者が

¹ 1986年の年金制度改正を受けて、老齢厚生年金の支給開始年齢は65歳以上に引き上げられたが、経過措置として60歳代前半について「特別支給の老齢厚生年金」が支給されてきた。この特別支給の老齢厚生年金については、定額部分が1941年4月2日生まれ以降について段階的に支給開始年齢の引き上げが行われている。さらに、報酬比例部分も1953年4月2日生まれ以降を対象に、2013年度より支給開始年齢の引き上げが開始される（女性は男性より5年遅れのスケジュール）。

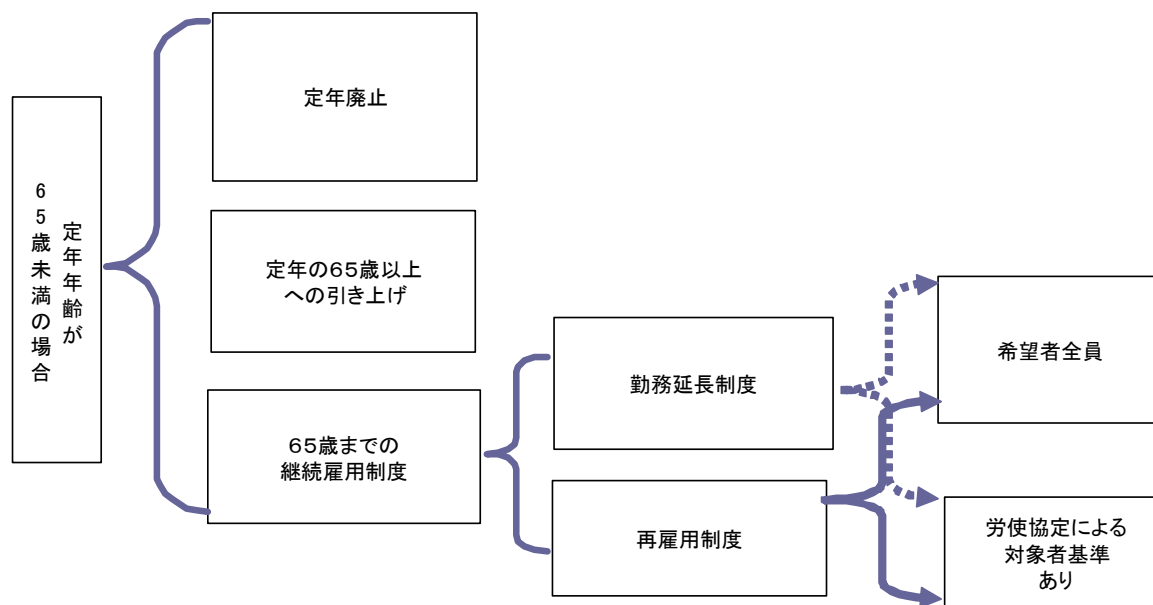
退職したのち、改めて労働契約を結ぶことになるため、定年前の労働条件から離れて、新たな労働条件に基づく雇用契約を結ぶことになる。

高年齢者雇用安定法は、継続雇用制度の導入にあたり、定年退職者の希望に合致した労働条件での雇用を行うことまでは企業に義務付けていない。高年齢者の安定した雇用を確保するという同法の趣旨に沿っていけば、最低賃金など他の労働法のルール の範囲内で、フルタイム、パートタイムなどの労働時間、賃金、待遇などについて、事業主と労働者の間で決めることが可能である。つまり、企業の実情や高年齢者の状況に応じた継続雇用制度を柔軟に導入することが可能となっている。

(3) 継続雇用の対象者基準

継続雇用の対象者について、現行制度上、企業は基準を設定することが可能とされている。すなわち、原則として希望者全員を対象とすることが求められるものの、各企業の実情に応じた対応が可能となるよう、労使協定に基づいて継続雇用制度の適用となる高年齢者について「基準」を策定することが可能とされている(9条2項)。基準の内容は原則として労使の協議に委ねられているものの、65歳までの雇用確保を図るという法の趣旨や他の労働関連法規、公序良俗に反するものは認められない。厚生労働省は継続雇用制度の対象者基準として、①「意欲、能力等をできる限り具体的に測るものであること(具体性)と、②「必要とされる能力等が客観的に示されており、該当可能性を予見することができるものであること(客観性)」の二つの観点に留意して策定されたものが望ましいとしている(厚生労働省「継続雇用制度の対象者に係る基準 事例集」)。

図表 1 65歳までの雇用確保措置の選択肢(現行制度)



(注) 継続雇用制度の対象者基準については、事業主が労使協定の合意に努力をしたにも関わらず協議が整わないときは、大企業の事業主は2009年3月31日まで、中小企業の事業主は2011年3月31日まで、就業規則等で対象者基準を定めることが認められていた。

(資料) みずほ総合研究所作成

(4) 継続雇用と認められる範囲

継続雇用と認められる範囲については、定年前と同じ事業主が引き続き雇用する以外にも、制度の運用上、一定の条件を満たす子会社・グループ企業での雇用や系列の派遣会社による雇用も認められている。厚生労働省の説明によれば、①会社との間に密接な関係があること（緊密性）、②子会社で継続雇用を行うことが担保されていること（明確性）の2つの要件を総合的に判断することになる。

このうち緊密性の要件としては、具体的に、連結子会社など親会社が子会社に対して明確な支配力を持ち、親子会社間で採用、配転等の人事管理を行っていることとされている。一方、明確性の要件としては、親会社において定年退職後子会社で継続雇用する旨を、子会社において親会社を定年退職した者を受け入れ継続雇用する旨を、労働協約で締結しているか、そうした労働慣行が成立していると認められる場合と説明されている。

なお、親会社が派遣会社を設立し、親会社を定年退職した労働者をその派遣会社で雇用する場合も継続雇用と認められる。ただし、その際には、前述の緊密性と明確性の要件に加え、常用雇用型の派遣として雇用される場合にのみ、継続雇用とみなされることとされている。

2. 企業の対応状況

(1) 大多数の企業が現行ルールに沿った対応を実施済み

65歳までの雇用確保措置として認められている3つの選択肢（①「定年の定め廃止」、②「65歳以上への定年年齢の引き上げ」、③「65歳までの継続雇用制度の導入」）のうち、企業の多くが採用しているのが「65歳までの継続雇用制度の導入」である。厚生労働省「平成23年『高齢者の雇用状況』集計結果」（以下、高齢者雇用に関する実績について、断りがない場合は本調査によるものとする）によれば、従業員31人以上の企業のうち、高齢者の雇用確保措置を実施済みの割合は95.7%に上る。このうち定年の廃止を行っている企業は2.8%、定年年齢の引き上げを行っている企業は14.6%であったのに対し、継続雇用制度を導入している企業は82.6%を占めた。

さらに継続雇用制度を導入する企業の大多数は、再雇用制度を採用している。厚生労働省「高齢者雇用実態調査」2008年によれば、60～64歳の定年を定める事業所のうち、継続雇用制度を導入している事業所の割合は89.1%であった。このうち、勤務延長制度がある事業所割合は27.0%、再雇用制度がある事業所割合は83.5%に上った（両制度を設ける事業所があるため、合計は100%を超える）。

(2) 再雇用後の労働条件

大企業を中心に、正社員の賃金は労働者の生計費や人的資本の形成などを考慮して、若年期は生産性と比べて低く、中高年期は生産性と比べて高い独特の賃金カーブを描くことが知られている。しかし、子どもが巣立つなどして必要な生計費が低下する高齢期において、生産性と比して高い賃金を支払い続けることは不合理である。こうした理由もあり、企業の多くは定年退職後に新たな労働条件で雇用契約を結ぶことができる再雇用制度を利用し、定年到達時よりも低い賃金で雇用するケースが多い。実際、再雇用時は、嘱託・契約社員として契約期間1年程度の労働契約を結び、定年到達時の賃金の6～7割の賃金とするケースが多い。

厚生労働省「高齢者雇用実態調査」2008年によれば、過去1年間に再雇用者がいた事業所のうち、再雇用者の雇用形態について「嘱託・契約社員」と回答した事業所が60%、契約期間について1年と回答した事業所が67%となり、それぞれ最多であった（複数回答）。また、再雇用者の賃金については、定年到達時賃金の6～7割と回答した事業所が35%と最大であり、これに8～9割が24%、同程度が22%と続いた（図表2）。なお、再雇用後の賃金については、昇給や昇格が行われない一律の処遇となるケースが多いとされる（藤波（2011））。

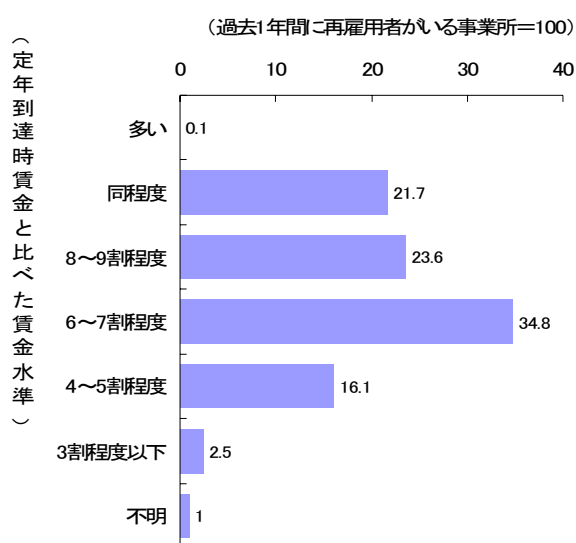
（3） 継続雇用の対象者基準による離職動向

企業は労使協定に基づいて継続雇用基準を設けることが認められているものの、継続雇用希望者のうち、この基準に該当せず離職している人は少ない。厚生労働省の調査（2011年6月1日時点）によれば、過去1年間に定年に到達した者のうち約4人に1人（24.6%）が継続雇用を希望せず離職した。その一方、定年到達者のうち75.4%が継続雇用を希望し、うち97.3%が継続雇用された。つまり、継続雇用制度の対象者基準に該当せず離職した者は2.3%に止まった計算となる。

（4） 企業規模別の動向

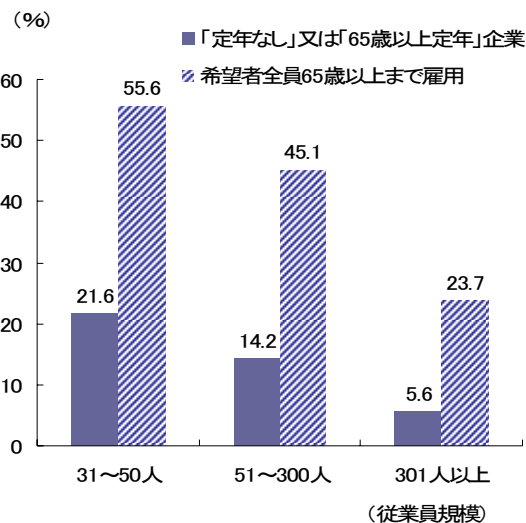
企業規模別にみると、企業規模が小さいほど、60歳以降も働き続けやすい状況にある。「定年制なし」または「65歳以上定年」とする企業の割合は31～50人企業で21.6%、51～300人企業で14.2%であるのに対し、301人以上の企業では5.6%に止まる。さらに、「希望者全員が65歳まで働ける企業（ここでは「定年制なし」「定年の引き上げ」に加え、「希望者全員を継続雇用」する企業）」の割合も、31～50人企業で55.6%、51～300人企業で45.1%、301人以上企業で23.7%と、やはり企業規模が小さいほど高い（図表3）。背景には、中小企業で若手人材の採用が難しく、高齢期の人材の確保が重要となるケースが多いこと、大企業と比較して年齢による賃金カーブが緩やかであるため、高齢期の人材活用に伴う賃金負担が割高になりにくいことがあると考えられる。

図表2 再雇用時の賃金



(資料) 厚生労働省「高齢者雇用実態調査」2008年より、みずほ総合研究所作成

図表3 65歳までの雇用確保措置の導入状況



(資料) 厚生労働省「平成23年『高齢者の雇用状況』集計結果」より、みずほ総合研究所作成

III. 検討が進むルール変更とそのインパクト

1. 検討の状況

これまで見てきたように、企業は現行ルールに沿って 65 歳までの雇用確保措置の導入を進めてきたが、冒頭で述べたように、国は 65 歳までの雇用確保に向けて更なるルール変更を行う方向である。2012 年 1 月 6 日には労働政策審議会（厚生労働省の諮問機関）が、今後の高年齢者雇用対策に関して厚生労働大臣に建議（以下、建議と言う）を行った。これに基づいて、2012 年 2 月 16 日には、厚生労働省が労働政策審議会に対して法改正の要綱（以下、要綱と言う）を諮問している。労働政策審議会での審議を経たのち、国は改正高年齢者雇用安定法案を 2012 年通常国会に提出し、2013 年度から制度改正を行う方針とされる。

2. 見込まれるルール変更

（1）継続雇用時の対象者基準の廃止

高年齢者雇用に関わるルール変更の最大のポイントは、継続雇用の対象者基準を認めてきた制度の撤廃である。要綱には、「定年年齢を設ける場合は 60 歳以上とする」というルールを維持した上で、年金（報酬比例部分）の支給開始年齢引き上げに伴い、収入の空白期間が生じることを避けるために、継続雇用の対象者基準を認めてきた制度を廃止する内容が盛り込まれた。

（2）継続雇用基準の撤廃には経過措置が導入される見通し

継続雇用の対象者基準の廃止については、使用者サイドから、企業の人件費負担が増大し、若年雇用が悪影響を及ぼすことなどへの懸念が表明されている。そうした懸念への対応もあり、要綱では「必要な経過措置を設ける」とされている。ここで言う「経過措置」とは、建議で「老齢年金（報酬比例部分）の支給開始年齢の段階的引き上げを勘案し、雇用と年金を確実に接続した以降は、できる限り長期間にわたり現行の 9 条 2 項に基づく対象者基準を利用できる特例を認める経過措置を設けることが適当」とされている内容を指す。

厚生労働省の説明によれば²、この経過措置とは、継続雇用の対象者基準の撤廃を、年金（報酬比例部分）の支給開始年齢の引き上げスケジュールに沿って段階的に行うことを指す。図表 4 で示すように、例えば、2013～2015 年について見ると、60 歳については継続雇用の対象者基準が撤廃される一方、同期間に年金（報酬比例部分）支給開始年齢に達している人（61 歳～64 歳）については、これまでの基準が維持される。この経過措置は 12 年間に及ぶ。

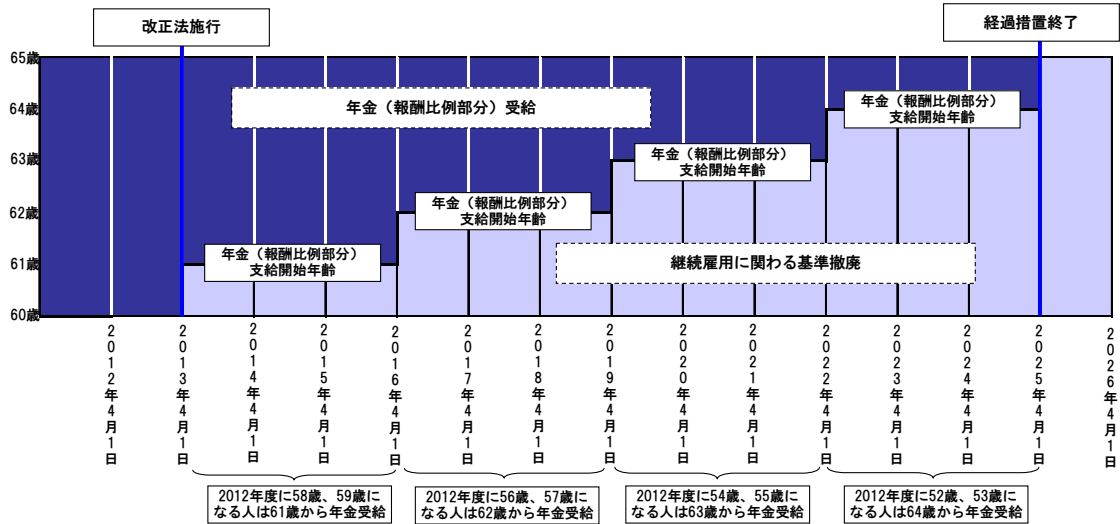
（3）継続雇用における雇用確保先の拡大

さらに継続雇用を行ったと認められる雇用先も拡大される見通しである。前述のように、これまで制度の運用上、親会社と連結対象の子会社の間で、一定の要件を満たしつつ再雇用される場合は、継続雇用制度を導入したと認められてきた。これに対し建議は、これまで認められてきた運用を法令

² 厚生労働省「厚労省人事労務マガジン／第 17 号」（2012 年 2 月 13 日発行）の解説による。

で明文化することに加え、同一の親会社を持つ子会社間での継続雇用や、議決権 20%以上などの要件を満たす関連会社などでの継続雇用についても、65 歳までの雇用確保措置が講じられたと認める必要があると指摘しており、今後、建議に沿ったルール変更が行われる公算が大きい（図表 5）。

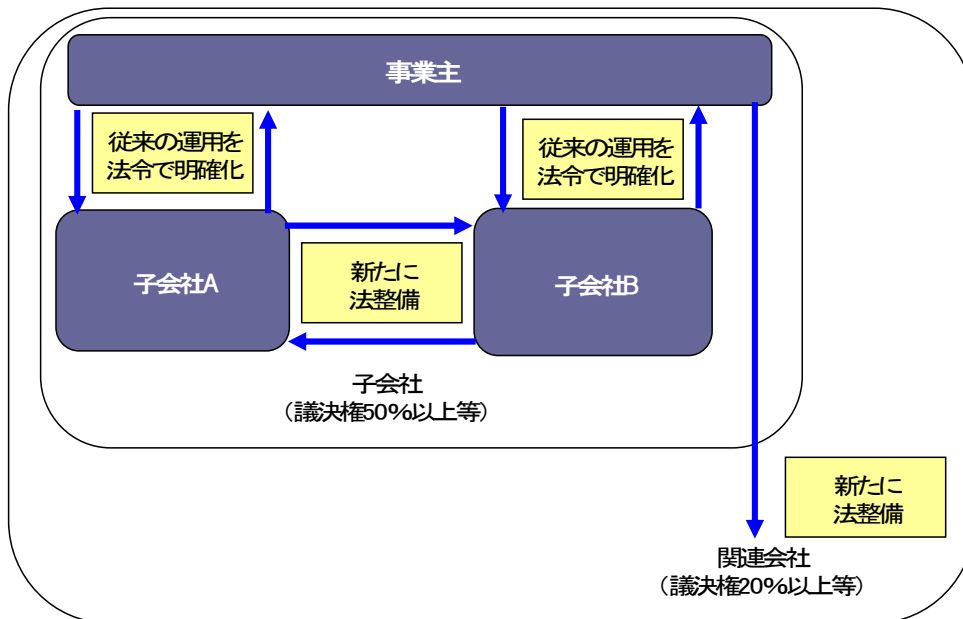
図表 4 経過措置のイメージ



(注) なお、特別支給の老齢厚生年金（報酬比例部分）の引き上げスケジュールは女性では5年遅れで行われるものの、厚生労働省資料では、経過措置について女性のスケジュールを遅らせることに関する記述は見当たらない。

(資料) 労働政策審議会職業安定分科会雇用対策基本問題部会（第50回、2012年2月16日）配布資料3をもとに、みずほ総合研究所が一部加筆して作成。

図表 5 継続雇用の雇用先の特例拡充



(資料) 第48回労働政策審議会職業安定分科会雇用対策基本問題部会（2011年12月28日）資料「継続雇用制度の雇用先の特例の拡充」

3. 高齢者雇用ルールの変更による賃金・人件費への影響試算

(1) 考え方の前提

継続雇用の対象者基準を撤廃する場合、企業の人件費にはどの程度の影響が生じるのだろうか。本節では、その影響を量的に把握するため、改正法が施行される2013年度から経過措置が終了する2025年度にかけて継続雇用希望者が増加する結果、賃金及び人件費に生じる影響を試算した。その際、建議に盛り込まれた経過措置を踏まえ、該当年齢者（以下、ある年次に対象者基準の撤廃対象となる年齢の人を「該当年齢者」と言う）に支給される賃金総額とこれが企業の人件費に及ぼす影響を見た。継続雇用後の賃金は、原則として、定年到達時賃金（ここでは55～59歳の推定年収）の6割と仮定した。

なお、年金（報酬比例部分）の支給開始年齢引き上げスケジュールは男女で異なるが、継続雇用基準の撤廃は男女ともに前掲図表4で示したスケジュールに沿って段階的に行われるものとした³。これによって、男女ともに2013年度以降、順次、継続雇用の対象者基準が撤廃される年齢が拡大する。ただし、後述の試算（ケース3）で見るように、年金（報酬比例部分）の支給開始年齢引き上げを受けて継続雇用を希望する人が増える影響を取り出す場合には、女性について年金（報酬比例部分）の支給開始年齢が男性より5年遅れとなる影響を考慮した。試算方法の詳細な説明は補論で行っているため、以下では試算の前提と結果の概要のみを示している。

(2) 継続雇用の対象者基準撤廃が賃金・人件費に及ぼす影響

a. ケース1 試算：継続雇用者が大きく増加するケース

ケース1 試算では、〔ベース前提〕として、6定年に到達した者の継続雇用希望と継続雇用基準の適用に現状からの変化がない場合と、〔比較前提〕として定年到達者の継続雇用希望が最大限高まると同時に、継続雇用基準が撤廃される場合を比較し、両者で該当年齢者に支給される賃金総額がどの程度変化するかを見た。

<ケース1 試算における比較の前提（網掛けがベース前提と比較前提の相違点）>

	継続雇用希望者の前提	うち継続雇用される人の割合	継続雇用者の賃金想定
ベース前提	継続雇用希望者：定年到達者の75.4%	97.7%（基準に該当しない者が2.3%）	定年到達時の6割
比較前提	継続雇用希望者：定年到達者の75.4%	100%（基準撤廃により全員雇用）	定年到達時の6割
	継続雇用希望者：定年到達者の24.6% （従来は非希望者）	100%（基準撤廃により全員雇用）	定年到達時の6割

これによると、〔ベース前提〕と比較して〔比較前提〕では、該当年齢者に支給する賃金総額は、2013年度に0.4兆円程度、2020年度に1.1兆円程度、2025年度に1.9兆円程度押し上げられる計算となる（図表6）。

³ 年金（定額部分）の支給開始年齢引き上げを受けて、2006年4月1日より、原則希望者全員について65歳までの雇用確保措置を講じることが義務づけられたが、その際も男女で同様の経過措置が適用された。

b. ケース2 試算：継続雇用者が増加し、継続雇用後の賃金が引き上げられるケース

ケース1 試算では、継続雇用後の賃金を定年到達時の6割と仮定した。しかし、年金（報酬比例部分）の支給開始年齢が引き上げられることを考慮すれば、労働者側から継続雇用時の賃金について今より引き上げを求められる可能性がある。そこで、ケース1の前提に加え、該当年齢者について継続雇用後の賃金が定年到達時の8割に引き上げられると仮定した場合の影響をみた。

これによると、〔ベース前提〕と比較して〔比較前提〕では、該当年齢者に支給する賃金総額は、2013年度に1.0兆円程度、2020年度に2.5兆円程度、2025年度に4.4兆円程度増加する（前掲図表6）。ただし、ケース2はケース1同様に、これまで継続雇用に応募しなかった該当年齢者が全員継続雇用希望に転じると同時に継続雇用され、さらに中小企業も含めて継続雇用後は定年前賃金の8割を受け取るなど、かなり極端な想定となっていることに注意が必要である。

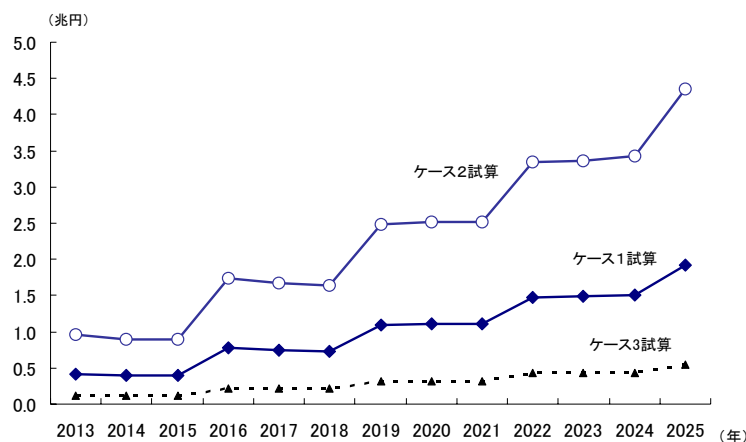
<ケース2 試算における比較の前提（網掛けがベース前提と比較前提の相違点）>

	継続雇用希望者の前提	うち継続雇用される人の割合	継続雇用者の賃金想定
ベース前提	継続雇用希望者：定年到達者の75.4%	97.7%（基準に該当しない者が2.3%）	定年到達時の6割
比較前提	継続雇用希望者：定年到達者の75.4%	100%（基準撤廃により全員雇用）	定年到達時の8割
	継続雇用希望者：定年到達者の24.6% （従来は非希望者）	100%（基準撤廃により全員雇用）	定年到達時の8割

c. ケース3 試算：年金支給開始年齢引き上げの影響を考慮するケース

ケース1 試算は、〔ベース前提〕として60歳定年に到達した該当年齢者のうち、これまで継続雇用を希望してこなかった24.6%が、引き続き継続雇用を希望しない状況を想定した。しかし、年金（報酬比例部分）の支給開始年齢が引き上げられれば、高年齢者雇用にかかわる制度改正の

図表6 継続雇用希望者の増加によって増加する賃金負担の試算（ケース1～ケース3）



(注) 試算の詳細は補論参照。

(資料) 総務省「国勢調査」2010年、同「労働力調査・詳細集計」2010年、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」2010年、同「平成23年「高年齢者の雇用状況」(6月1日現在)の集計結果」、同「高年齢者雇用実態調査」2008年より、みずほ総合研究所作成

有無に関わらず、継続雇用の希望者が増えると考えるのが自然である。

そこでケース 3 試算では、〔ベース前提〕として年金支給開始年齢の引き上げを受けて継続雇用希望が拡大することのみを考慮する場合と、〔比較前提〕として年金支給開始年齢の引き上げと継続雇用基準撤廃の双方を受けて継続雇用希望が拡大し、さらに継続雇用基準の撤廃により、希望者全員が実際に継続雇用される場合を比較した。継続雇用後の賃金は、一律で定年到達時の 6 割とした。

ここで問題となるのは、定年に達した該当年齢者でこれまで継続雇用を希望しなかった 24.6%のうち、どの程度が「年金支給開始年齢の引き上げを受けて」継続雇用希望に転じるのか、どの程度が「継続雇用基準の撤廃を受けて」継続雇用希望に転じるのかである。実際には両者を考慮して継続雇用希望に転じる人もいると思われるため厳密な切り分けは困難であるが、ここでは、継続雇用を希望しない理由を尋ねた調査の結果を参考に、一定の仮定を置いた。すなわち、これまで継続雇用を希望してこなかった人の約 7 割 (67.4%) が「年金支給開始年齢引き上げを受けて」継続雇用希望に転じる一方、継続雇用を希望してこなかった人の約 2 割 (22.4%) が「継続雇用の対象者基準撤廃を受けて」継続雇用希望に転じると仮定した(考え方の詳細は補論参照)。

<ケース 3 試算における比較の前提（網掛けがベース前提と比較前提の相違点）>

	継続雇用希望者の前提	うち継続雇用される人の割合	継続雇用者の賃金想定
ベース前提	継続雇用希望者 : 定年到達者の75.4%	97.7%(基準に該当しない者が2.3%)	定年到達時の6割
	継続雇用希望者 : 定年到達者の16.6% (従来継続雇用非希望だった24.6%のうち、67.4%が「年金支給開始年齢引き上げ」により継続雇用希望に転換)	97.7%(基準に該当しない者が2.3%)	定年到達時の6割
比較前提	継続雇用希望者 : 定年到達者の75.4%	100%(基準撤廃により全員雇用)	定年到達時の6割
	継続雇用希望者 : 定年到達者の16.6% (従来継続雇用非希望だった24.6%のうち、67.4%が「年金支給開始年齢引き上げ」により継続雇用希望に転換)	100%(基準撤廃により全員雇用)	定年到達時の6割
	継続雇用希望者 : 定年到達者の5.5% (従来継続雇用非希望だった24.6%のうち、22.4%が「継続雇用基準撤廃」により継続雇用希望に転換)	100%(基準撤廃により全員雇用)	定年到達時の6割

これによると、〔ベース前提〕と比較して〔比較前提〕における該当年齢者の賃金総額は 2013 年度に 0.1 兆円程、2020 年度に 0.3 兆円程度、2025 年度に 0.6 兆円程度押し上げられる計算となる(前掲図表 6)。

(3) 継続雇用基準撤廃の影響をどう見るか

ケース 1 試算は、該当年齢者の継続雇用希望が現在と比べて最大限に高まる場合、ケース 2 試算はケース 1 に加えて継続雇用後の賃金が引き上げられる場合、ケース 3 試算は継続雇用の対象者基準撤廃で 60 歳以降の就業希望が変化する影響のみを抽出した場合と言える。試算からは、継続雇用基準

撤廃による企業の賃金負担は、基準撤廃によってどの程度の人が継続雇用希望に転じるのか、また、継続雇用後の賃金をどのように設定するのかによって大きな影響を受けることが分かる。

継続雇用の対象者基準の撤廃か年金支給開始年齢の引き上げによるかに関わらず、継続雇用希望者が大きく増加する場合を想定したケース1試算と比べて、継続雇用の対象者基準撤廃の影響のみを抽出したケース3試算では、該当年齢者への賃金総額への影響は相対的に小さいものに止まった。このことは、継続雇用の対象者基準が撤廃されない場合でも、年金支給開始年齢の引き上げを受けて、今後は高齢期の人材の活用に関わる企業の賃金負担が膨らむ可能性が高いことを示している。

これらは企業の人件費に対して、どの程度のインパクトを持つのだろうか。財務省「法人企業統計」によれば、企業の人件費（役員・従業員の税・社会保険料控除前賃金・賞与）は2001-2010年平均で年195兆円程度である。これに対する割合（継続雇用を希望する該当年齢者の増加による賃金総額の上昇幅/195兆円）として人件費への影響を見ると、ケース1試算の場合、2013年度に+0.22%、2020年度に+0.57%、2025年度に+0.99%となる。これに対し、ケース2試算の場合、人件費の押し上げ幅は2013年度に+0.49%、2020年度に+1.29%、2025年度に2.23%となる。最後に、ケース3試算の場合、人件費の押し上げ幅は2013年度に+0.06%、2020年度に+0.16%、2025年度に+0.28%となる（図表7）。

法人企業統計によれば2001-2010年の人件費の平均伸び率は年0.1%とほぼ横ばいである。仮に企業が今後も、人件費を横ばいで維持しようとする場合、年金支給開始年齢の引き上げ、及び、高年齢者雇用に関わるルール変更によって該当年齢者に関わる人件費が増大すれば、他の労働者の賃金や採用に影響する可能性は否めない。特に、ケース2試算のように、継続雇用後の賃金を引き上げる場合

図表7 継続雇用者増加による影響の試算結果（整理）

	2013年度		2020年度		2025年度	
	賃金総額の 押し上げ額	人件費 に対する割合	賃金総額の 押し上げ額	人件費 に対する割合	賃金総額の 押し上げ額	人件費 に対する割合
ケース1 (継続雇用の基準撤廃により、「これまで基準を満たさず離職していた人」及び「これまで継続雇用を希望してこなかった人全員」が継続雇用される場合)	0.4兆円	0.22%	1.1兆円	0.57%	1.9兆円	0.99%
ケース2 (ケース1に加え、継続雇用後の賃金が定年時賃金の8割に引き上げられる場合)	1.0兆円	0.49%	2.5兆円	1.29%	4.4兆円	2.23%
ケース3 (継続雇用の基準撤廃により、「これまで基準を満たさず離職していた人」及び「これまで継続雇用を希望してこなかった人の一部(2割)」が継続雇用されることによる影響)	0.1兆円	0.06%	0.3兆円	0.16%	0.6兆円	0.28%

(注) 1. 試算の詳細は補論参照。

2. 賃金総額の押し上げ幅は、[ベース前提] [比較前提] それぞれに基づいて該当年齢者の賃金総額を算出し、両者の差分として計算。

3. 人件費の押し上げ幅は、法人企業統計ベースの人件費（2001-2010年平均）に対する割合として計算。

(資料) 総務省「国勢調査」2010年、同「労働力調査・詳細集計」2010年、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」2010年、同「平成23年「高年齢者の雇用状況」(6月1日現在)の集計結果」、同「高年齢者雇用実態調査」2008年、財務省「法人企業統計年報」2010年より、みずほ総合研究所作成

の影響は大きくなるため、仮に継続雇用後の労働者にそのような賃金設定を行う場合には、定年前の賃金カーブのフラット化などによって、高齢期の人材の活用に伴う負担が過度に高まらないような対応を行うことが、個々の企業にとって現実的なものとなる。

IV. 企業と国に求められる対応

1. 企業に求められる対応

(1) 生産性と処遇のバランス確保

前節で見たように、継続雇用希望者のうち、継続雇用の対象者基準を満たさず退職する労働者は2.3%に過ぎない。それにも関わらず、企業が継続雇用の対象者基準の撤廃に賛成しにくい背景には、人件費負担の更なる増加への懸念に加え、これまで健康や能力などの面で基準を満たせないと考え、継続雇用制度への応募を諦めてきた層が手を挙げることで、生産性に対して賃金負担が重い労働者が増えることへの懸念があると考えられる。

しかしながら、前節で見たように、高齢者雇用に関わるルール変更の有無に関わらず、年金支給開始年齢の引き上げにより、今後は60歳代前半の就業意欲が高まると考えられる。したがって企業は、高齢者雇用に関わるルール変更に関わらず、高齢期の人材活用において、賃金と生産性がより確実に見合うような制度設計や職場環境の整備を迫られているとすることができる。

その際の課題の一つが、継続雇用後の処遇制度の見直しである。前述のように、企業が再雇用制度を設ける場合、定年後の処遇を一律に設定するケースが多く、担当業務に応じた賃金制度や、継続雇用後の評価を処遇に反映する仕組みを盛り込む企業は少ない。しかし、今後は能力や意欲の面でこれまで以上に多様な高齢期の人材が職場で働くようになる以上、一律の処遇を適用するだけでは、高齢期の人材が意欲や能力を十分発揮しにくいと考えられる。

企業の大多数が採用する再雇用制度では、定年前までの長期雇用を前提とした評価や処遇の仕組みから一旦離れ、新たな労働条件を設定することが可能である。そうであるならば、職務や勤務形態、評価に沿って生産性に見合った公正な賃金制度を導入すること、そうした制度が難しければ、仕事の内容や成果、能力、意欲に対する評価を第2退職金(60歳の定年退職時に支給される退職金とは別に、60歳以降の継続雇用の終了時に支給する退職金)などの形で処遇に反映させることも検討が必要であろう。

(2) 高齢者の意欲と生産性を高める働き方の整備

また、定年前からの計画的な能力開発によって、企業にとって定年後も「辞めて欲しくない」人材を増やすことも課題である。特に企業にとって過剰感が強いホワイトカラーの計画的な能力形成は、今後重要な問題となる。日々現場で技能の更新を求められる技能職の労働者と比較して、一般にホワイトカラーの専門能力は陳腐化しやすいと言われる。田中(2005)によれば、ホワイトカラーの職務能力に関する研究では、加齢による認知能力の低下で生産性が低下する者は1割程度に過ぎず、若年期からその場しのぎの技能形成を行ない、専門能力の形成を怠ってきたことが、ホワイトカラーの

専門知識の陳腐化をもたらす大きな要因であるとされる。これを防ぐためには、中・高年齢以降についても計画的な能力形成や技能更新を促し続けることが必要となる。

同時に、高齢期の人材が高い意欲や生産性を発揮しやすい職場環境の整備も重要である。これに関して企業の評価を見ると、中・高年齢以降の人材について、不測の事態への対応能力や接客能力、指導・育成能力、職場管理能力、判断力などの面で優位性を持つ反面、粘り強さや集中力のほか、筋力・体力、視力・聴覚などの身体能力や感覚機能が弱点になりやすいと考えている（図表 8）。高齢期の人材をより本格的に活用する上で、その強みを生かす役割付与や、心身の機能の変化を補うような職場環境の整備を行うことが有益であろう。

実際、高齢期の人材の活用に先進的な取り組みを行う企業では、ホワイトカラー職場でパソコンの画面を大きくしたり、生産の現場で作業施設の改善を行ったり（身体的負担を軽減するための設備導入や、照明の改善、アナログ表示から読み取り易いデジタル表示への各種目盛の置き換え等）するなど、個々の企業の実情に応じた改善を積み重ねている。そうした企業の取り組みについては、高齢・障害・求職者雇用支援機構のウェブサイトでもデータベース化されており、具体的な企業の改善事例やこれに基づくノウハウを知ることができる⁴。そうした先進事例を参考に、高齢期にも高い生産性を維持しやすい職場づくりが求められよう。

図表 8 中・高年齢以降の職務能力変化に関する企業の評価

年齢超優位型 職務能力	年齢優位型 職務能力	年齢劣位型 職務能力	年齢に無差別な 職務能力
<p>専門知識の蓄積 不測の事態への対応能力 接客・対応能力</p>	<p>技術・技能の熟練 指導育成能力 職場管理能力 判断力 理解力 企画開発力</p>	<p>粘り強さ 集中力 筋力・体力 視聴覚能力</p>	<p>勤勉性 積極性</p>

- (注) 1. 本表は、回答企業に必要な職務能力に関して、45歳から65歳までにどのように変化するかを調査した結果を整理したもの。
 2. 「年齢優位型」とは「年齢とともに上昇」「上昇後一定」との回答割合が他よりも高かった能力要素（そのうち「年齢とともに上昇」の回答割合が高いものを「年齢超優位型」に分類）。
 3. 「年齢劣位型」は、「低位及び上昇後低下」の回答割合が他よりも高い能力要素。「年齢無差別型」は「年齢には関係ない」の回答割合が他よりも高い能力要素。「年齢無差別型」は「年齢には関係ない」の回答割合がほかより高かった能力要素。
 (資料) 厚生労働省『平成12年労働経済の分析』第3-(2)-5図より、みずほ総合研究所作成

⁴ 高齢・障害・求職者雇用支援機構「職場改善システム」<http://www.jeed.or.jp/activity/education/comfortable/kyoudou.html>、同「高齢者雇用開発コンテンツ企業事例情報提供システム」<http://www.jeed.or.jp/activity/education/comfortable/contest.html> など。

2. 国に求められる対応

(1) 高齢者の意欲と生産性向上に取り組む中小企業への支援拡充

こうした取り組みを行う企業に対し、国はこれまで以上に支援を強化することが必要となろう。厚生労働省「高齢者雇用実態調査」2008年によれば、企業規模が大きいほど、60歳以降の労働者の雇用のため、仕事量の調整や適職への配置、仕事の分担の調整、勤務時間の弾力化、安全衛生・健康管理面での配慮など、特別の措置を行っている企業の割合が高い（図表9）。

その背景としては、中小企業では現場で個々の高齢期人材に即した柔軟な調整を行っているということもあるだろうが、仕事量の調整や勤務時間の弾力化、安全衛生面での配慮などを組織的に行う余力が小さいという面も影響していると考えられる。そうした企業に対しては、コンサルタントの派遣によって高齢期人材の活用に向けた人事処遇面での制度設計を支援することのほか、先進事例の紹介、心身の負荷を軽減するための設備投資に対する支援を強化することも必要だろう。

(2) 労働市場全体で高齢者の知識・経験を生かす制度設計

加えて、定年後の人材が別の企業で活躍できるような環境整備に向けて、国の取り組みも重要だ。例えば、技術者や、人事労務管理・経理等の知識がある定年退職者、あるいはアジア諸国への進出ノウハウを持つ高齢者については、成長途上の新興企業やこれから海外での部品調達や取引先開拓を目指す中小企業で、その経験を生かす余地が大きい。実際、近隣の大手取引先の定年退職者を積極的に雇用し、会社の技術や管理力の向上につなげている企業も存在する（堀江・大嶋（2007））。

高齢期の人材が持つ技能や経験、知識は、同じ企業で働き続けることで最大限に生かされるとは限らない。確かに、現在の制度改正の検討状況を踏まえるならば、継続雇用の対象者基準を撤廃することと併せて、親会社、子会社、同一の親会社を持つ別の子会社、関連会社が継続雇用先として認められる方向である。しかし、同一企業グループ内で、高齢期の人材の知識や経験について最適なマッチングを行うことには限界もある。今後は国、人材ビジネス企業（含む派遣事業者）、労使が連携して、労働市場全体で、高齢期人材の意欲や能力を生かすマッチングや労働者派遣のルール作りに取り組み、一定の条件が満たされる場合に、これを継続雇用の一形態とみなすことも検討すべきだろう。

図表9 60歳以降の雇用に特別の措置を行う企業の割合 (%)

	特別の措置を行っている										
	仕事量の調整	職務の再設計、職務開発	適職への配置、仕事の分担の調整	労働時間短縮、勤務時間弾力化	作業方法改善、作業施設・作業設備整備	安全衛生・健康管理面の配慮	教育訓練	在宅勤務、サテライトオフィス	独立開業支援	左記以外	
1000人以上	74.3	40.2	19.9	52.3	45.9	9.2	29.8	9.8	2.4	0.1	0.3
300～999人	66.7	36.8	15.0	47.2	37.4	5.1	23.6	3.7	0.5	0.3	1.4
100～299人	61.2	34.9	9.9	40.1	31.7	8.1	24.4	5.5	0.5	0.1	1.2
30～99人	53.3	30.1	7.0	35.4	28.9	7.3	19.8	5.6	0.6	0.2	0.9
5～29人	43.5	25.4	4.7	24.5	25.2	6.5	19.4	4.6	1.2	0.7	1.7

(注) 複数回答。

(資料) 厚生労働省「高齢者雇用実態調査」2008年より、みずほ総合研究所作成

[参考文献]

- 田中丈夫（2005）「高齢社員を生かすキャリア開発の考え方と雇用制度整備のポイント」労務行政研究所『60歳超雇用 制度設計と処遇の実務』
- 藤波美帆（2011）「高齢化問題からみる人事管理の展望」JP総合研究所『JP総研Research』第14号
- 堀江奈保子・大嶋寧子（2007）『意欲と生産性を高める高年齢者雇用の制度設計』中央経済社

補論：高年齢者雇用ルール変更の影響に関する試算

〔試算に使用した基本データ〕

該当年齢者数（継続雇用の対象者基準撤廃の対象となる労働者数）

総務省「労働力調査・詳細集計」2010年に基づく企業規模別・年齢階級別正社員数（60歳未満、5歳刻み）を、総務省「国勢調査」2010年及び総務省「就業構造基本調査」2007年を参考に1歳刻みの正社員数に修正。ここで求めた1歳刻みの正社員数（60歳未満）を、年齢別死亡率（簡易生命表）を考慮しつつスライドさせ、2025年までの各年次における60歳代前半の労働者数を算出。想定される経過措置のスケジュールに沿って、各年時の該当年齢にあたる労働者数を特定。

推計年収

60歳以降も正社員を継続する者の賃金は、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」2010年より、性別・企業規模別60～64歳の平均年収を推計し使用。一方、60歳定年後の継続雇用の賃金は定年到達時賃金の6割（同様に求めた性別・企業規模別の55～59歳の推計年収の6割）とした。

継続雇用に関わる実績

前提ケースでは、定年到達者のうち継続雇用を希望する者の割合を、厚生労働省「平成23年『高年齢者の雇用状況』（6月1日現在）の集計結果」の実績を参考に、75.4%とした。また、継続雇用希望者のうち、継続雇用の対象者基準に該当せず離職する人の割合を2.3%とした。

経過措置の適用

経過措置を考慮するにあたり、2013～15年度は60歳、2016～18年度は60～61歳、2019～21年度は60～62歳、2022～24年度は60～63歳、25年度は60～64歳を該当年齢者とし、各年度に該当年齢者となった人に対して、継続雇用の対象者基準が撤廃されるとした。

〔仮定についての考え方〕

これまで継続雇用を希望しなかった人の約7割が「年金支給開始年齢引き上げ」を受けて継続雇用希望に転じるという仮定（ケース3試算）について

厚生労働省「高年齢者雇用実態調査」2008年では、継続雇用を希望しなかった人にその理由を尋ねている（2つまでの複数回答）。これによると、「継続雇用制度が希望に合わないミスマッチ」を挙げた人が18%、ミスマッチ以外の要因を挙げた人が84%（より詳細には「他社やNPO等での就業」を挙げた人が18%、「定年後に働きたくない」を挙げた人が67%）、「制度とのミスマッチ」「制度とのミスマッチ以外」のいずれでもない「その他」を挙げた人が22%に上った。

た。つまり、「定年後に働きたくない」という理由は、継続雇用を希望しない大きな位置を占めている。このような「定年後に働きたくない」という選択を可能にしていた重要な条件は年金であったと考えられる。裏を返せば、年金支給開始年齢の引き上げは、これらの人の継続雇用希望を大きく高めると考えられる。そこで、ケース3試算では、定年到達者のうち、年金が受給可能であるため「働かない」という選択が可能であった人（67%）が、年金が支給されなくなることによって就業希望に転じると想定した。なお、年金（報酬比例部分）支給開始年齢の引き上げスケジュールは男女で異なるため、「年金支給開始年齢引き上げを受けた」継続雇用希望の増加については、男性で2013年度以降、女性で2018年度以降、段階的に発生すると想定している。

これまで継続雇用を希望しなかった人の約2割が「継続雇用の対象者基準撤廃を受けて」継続雇用希望に転じるという仮定（ケース3試算）について

継続雇用を希望しなかった人の22%が、「継続雇用制度と自分の希望のミスマッチ」、あるいは「ミスマッチ以外の要因（他社への就職や定年後に働く意思がないこと）」でもない、「その他」を挙げたことを参考にした。つまり、「その他」を挙げた人は、会社の継続雇用制度と自分の希望のミスマッチでも、他社での就職予定でも、定年後に働く意思の欠如でもなく継続雇用を希望しなかった人であり、ここには「継続雇用の基準に自分が該当しないと考え、希望しなかった人」が含まれると考えられる。ケース3はその影響を最大限に見積もるために、「継続雇用の対象者基準撤廃を受けて」継続雇用希望に転じる人の割合を22%とした。なお、「年金支給開始年齢引き上げを受けて」継続雇用希望に転じる人（67%）と、「継続雇用の対象者基準撤廃を受けて」継続雇用希望に転じる人（22%）を除く、約1割の人は他社への再就職やNPO等での雇用を希望すると想定し、年金や高齢者雇用ルール変更の影響を受けないと見ている。

企業規模別にみた60歳代前半に正社員を継続する労働者の割合について

定年年齢の引き上げ又は定年の定め廃止を行う企業の割合が規模別に異なることを参考に、1000人以上企業で5%、100~999人企業で10%、99人以下企業で20%と仮定した。これを踏まえ、ケース1からケース3まで、該当年齢者の一定割合は、65歳まで定年を迎えず（定年年齢の引き上げや定年の廃止による）、正社員としての就業を継続すると見た。

年度・年に関する考え方

該当年齢者数や平均年収の推計に用いた統計（総務省「国勢調査」や厚生労働省「賃金構造基本統計調査」など）には、年ベースでのデータのみ入手可能なものが多いため、厳密に年度ベースで該当年齢者数や平均年収を推計することは困難である。そこで本試算では、年ベースでの該当年齢者数や推計年収をもとに継続雇用者増加の影響を試算し、これを年度ベースでの影響と見立てた。

〔推計方法〕

1. 2013～2020年度の男女別・企業規模別に該当年齢者数を推計
2. 該当年齢者のうち、ケース1～3試算まで、〔ベース前提〕及び〔比較前提〕に基づき、該当年齢者への賃金支払い総額を男女別・企業規模別に推計したのち、合算。両前提の差分を前提の差がもたらした賃金負担への影響とみなした。
3. 2. で求めた賃金負担への影響について、企業の人件費（2001～2010年平均：195兆円）に対する割合を求め、これを人件費への影響とみなした。
4. 計算式

以下の計算式に基づいて、「ベース前提」「比較前提」ごとに賃金WR及び賃金WN（男女別・企業規模別・仮定別）を計算し、それらを合算することで「ベース前提」と「比較前提」それぞれにおける該当年齢者の賃金総額（男女・企業規模・仮定計）を求めた。その上で、両者の差分を計算し、これを高年齢者の継続雇用に関わる前提変化がもたらした賃金負担の増加分とみなした。

- (1) 65歳まで定年を迎えず正社員を継続する該当年齢者の賃金（賃金WR）

$$\text{賃金WR} = \text{該当年齢者数 (L)} \times \text{正社員継続者割合 (c)} \times \text{推計年収 (IR)}$$

- (2) 定年に到達した該当年齢者で継続雇用された者の賃金（賃金WN）

$$\begin{aligned} \text{賃金WN} = & \text{該当年齢者数 (L)} \times (1 - \text{正社員継続割合 (C)}) \times \text{継続雇用希望割合 (HW)} \\ & \times (1 - \text{基準による退職率 (S)}) \times \text{要因別寄与率 (M)} \times \text{推計年収 (IR)} \end{aligned}$$

該当年齢者数(L)	: 推計値(男女別・企業規模別)
正社員継続割合(c)	: 企業規模別仮定値
継続雇用希望割合(HW)	: 労働者の継続雇用希望に変化がない場合(ベース前提)は0.754、継続雇用希望に変化がある場合は前提別の仮定値を使用
継続雇用基準による退職率(S)	: 継続雇用基準が適用される前提(ベース前提)は0.023、継続雇用基準が撤廃される前提(比較前提)では0
要因別寄与率(M)	: ケース1、2試算: 1 : ケース3試算 : 以下の数値を使用 年金支給開始年齢の引き上げによる影響: 0.674 継続雇用基準撤廃による影響: 0.224
推計年収(IR)	: 65歳まで正社員を継続する者: 60-64歳推計年収 : 60歳以降の継続雇用者: 55-59歳推計年収の6割(ケース2は8割)(ともに男女別・企業規模別)