

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



労務

生涯現役社会を実現する

高齢化社会への 対応と雇用形態 見直しの実践法

- 1 日本の雇用環境の変化と現状について
- 2 高齢者雇用推進への取り組み方
- 3 高齢者雇用に対応する賃金制度の見直し
- 4 高齢者雇用の取り組み事例

税理士法人 YGP 鯨井会計

2022
10
OCT

1 | 日本の雇用環境の変化と現状について

日本では、世界でも例を見ないほど急速な少子高齢化が進んでいます。労働力人口が減少するなかで社会や経済の活力を維持するため、働く意欲がある高年齢者の活躍が期待されています。このような背景から、政府は高年齢者が活躍しやすいように、法整備を行うなどの施策を講じています。

企業としても、社員が長く活躍できる環境や制度を整え、高年齢者を人的資源として活用していくことが求められています。

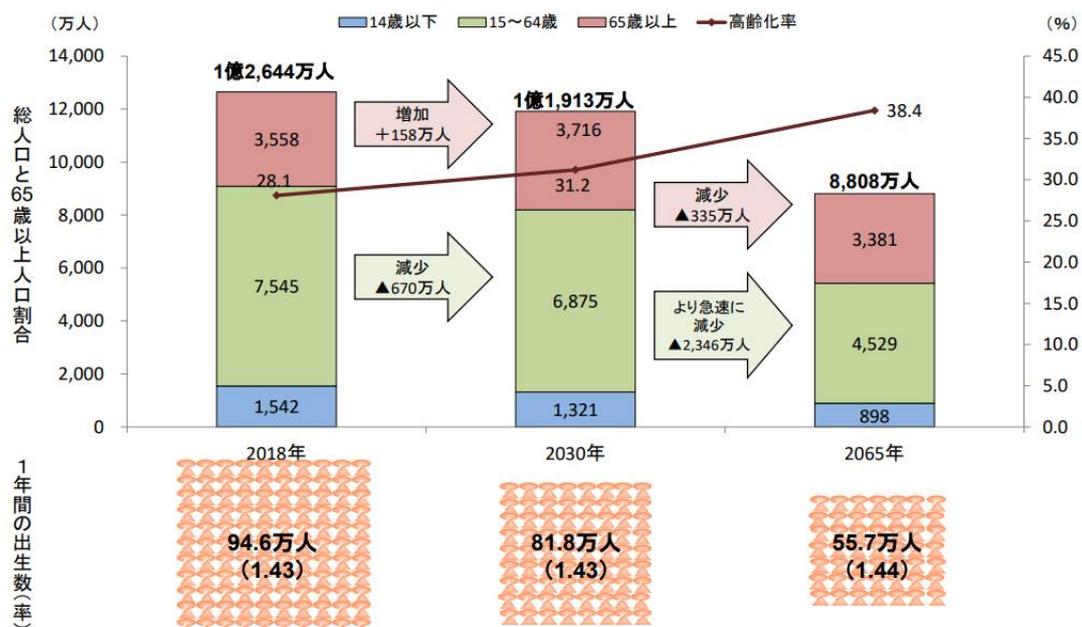
本レポートでは、高年齢者雇用に関する現状や取り組み方について、人事制度の具体的な見直し方も交えて紹介します。

1 | 少子高齢化に伴う労働力人口の減少と高年齢者活用の必要性

日本では、生産年齢人口とされる15歳以上65歳未満の人口割合は、2065年には51.4%と約5割まで落ち込むと推測されています。

一方、全人口に占める65歳以上の人口の割合は上昇を続け、2065年には38.4%と4割近くに達する見込みです。このような背景から、長年培った経験やスキルを持つ高年齢者の継続雇用を推進する必要性が高まっています。

◆日本の人口推移

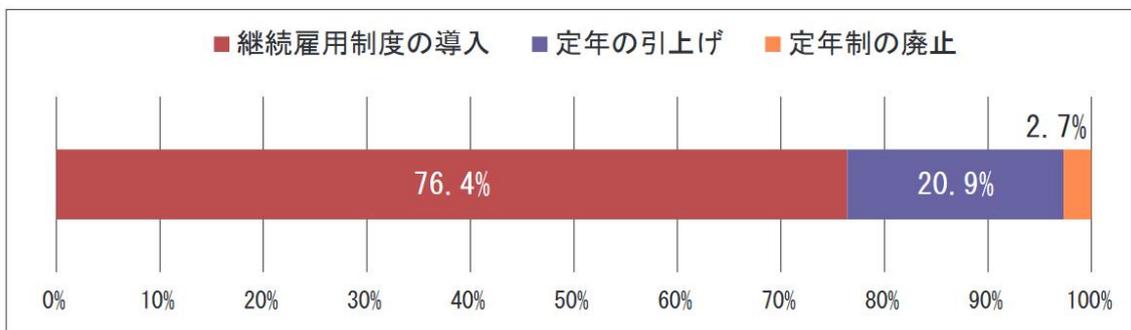


(出典) 厚生労働省「高年齢者雇用の現状等について」

2 | 高齢者雇用確保の状況

2020年の「高齢者の雇用状況」集計結果（厚生労働省）によると、高齢者を65歳まで雇用するための「高齢者雇用確保措置」については、大企業では99.9%、中小企業では99.7%が実施しています。雇用確保措置実施の内訳は、継続雇用制度の導入が76.4%、定年の引上げが20.9%、定年制の廃止が2.7%となっています。65歳までの雇用確保は継続雇用制度の導入が圧倒的に多い状況です。

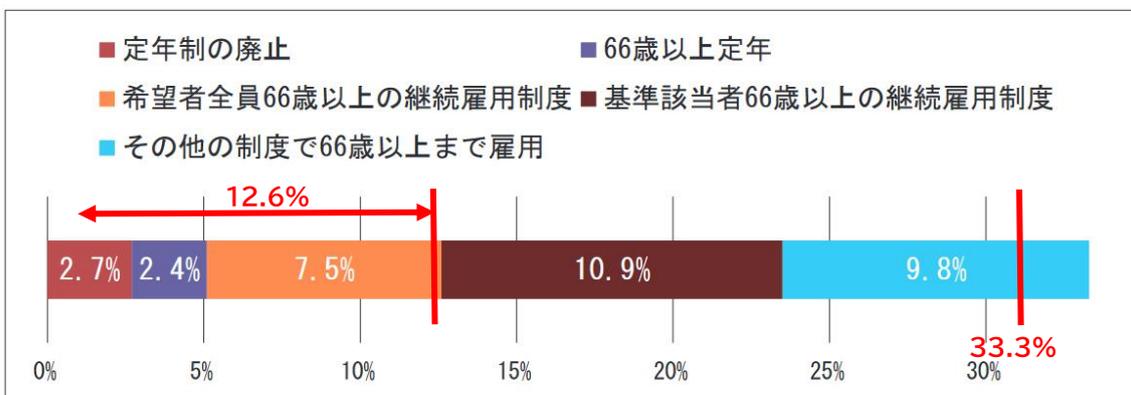
◆雇用確保措置の内訳



（出典）高齢・障害・求職者雇用支援機構「70歳雇用推進事例集」

66歳以上の雇用継続希望者を対象とした雇用確保措置を実施している企業は、33.3%となっています。その中で定年制の廃止が2.7%、66歳以上の定年が2.4%、65歳以上の継続雇用制度が7.5%と、希望者が66歳以上になっても働ける企業は12.6%にとどまっています。

◆66歳以上の雇用確保措置を実施している企業（33.3%）の内訳



（出典）高齢・障害・求職者雇用支援機構「70歳雇用推進事例集」

3 | 高齢者雇用推進に向けた政策

日本では、高齢者の約4割が65歳を超えて就業することを希望しているなど、高齢者の就労意欲の高まりも確認されています。

こうした背景から、働く意欲のある高齢者が、その能力を十分に発揮できるよう、高齢者の活躍の場を整備することが重要となり、高齢者雇用安定法が改正されました。これまでの高齢者雇用安定法による「65歳までの雇用確保を義務」から、改正後は「70歳までの就業機会の確保を努力義務」となりました。

【現行】

①から③のいずれかの措置による65歳までの雇用確保が義務

①65歳までの定年引き上げ
②定年制の廃止
③65歳までの継続雇用制度を導入 特殊関係事業主での継続雇用も可能



【改正後】

①から⑤のいずれかの措置による70歳までの雇用確保が努力義務

①70歳までの定年引き上げ
②定年制の廃止
③70歳までの継続雇用制度を導入 特殊関係事業主に加え他社での継続雇用も可能

④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入	※創業支援等措置
⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入 a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業 b. 事業主が委託、出資等する団体が行う社会貢献事業	

※雇用以外の措置。

創業支援等措置の実施に関する計画を作成し、過半数組合・過半数代表者の同意を得て導入。

2 | 高齢者雇用推進への取り組み方

1 | 企業に求められる高齢者雇用への対応

企業は、高齢者の特性を理解した上での仕組みづくりが必要になります。70歳までの雇用推進に向けて必要な考え方や対応について4つのポイントをまとめました。

◆ 高齢者雇用推進に向けた対応のポイント

- ① 経営者自ら高齢者雇用の意義を理解し主導する
- ② 高齢者の多様性を知る
- ③ 高齢者の強みを活かす仕組みを作る
- ④ 高齢者雇用は全ての社員へのメッセージ

① 経営者自ら高齢者雇用の意義を理解し主導する

高齢者雇用の先進企業では、経営者が高齢者雇用を推進しています。人事部が人件費負担増を懸念する中でも、経営者が決断し、社員に理解を求めています。経営者の積極的関与が高齢者雇用推進のカギを握っているといっても過言ではありません。

② 高齢者の多様性を知る

高齢者を活かすためには、高齢者が年齢を重ねることで多様性が増すことを理解する必要があります。高齢者に負担のかからない職場環境を整備したり、勤務形態メニューを充実させるなどの対応が効果的となります。

③ 高齢者の強みを活かす仕組みを作る

高齢者にいきいきと働いてもらうためには、高齢者の強みを活かせる役割を担ってもらうことが重要です。本人の意欲を高めるためには、高齢者の企業に対する貢献度を評価できる人事制度を整備し、新たに役職を付与することも有効です。

④ 高齢者雇用は全ての社員へのメッセージ

高齢者雇用の取り組みは、若年中堅の社員にとっても自分たちの将来を占う重要な手掛かりとなります。取り組み如何によって、社員の会社に対する信頼感が高まることもあれば、揺らぐこともあります。高齢者雇用には会社としてのメッセージが込められたものでなければならず、全ての社員がそのメッセージを注視しています。

2 | 高齢者雇用確保に向けた「定年引上げ」と「再雇用制度」の比較

高齢者の雇用による措置には、「70歳までの定年引上げ」「定年制の廃止」「70歳までの継続雇用制度を導入」の3つの選択肢があります。どの選択肢を採用するか判断していくためには、それぞれのメリット・デメリットを押さえておくことが必要です。定年引上げと継続雇用制度について整理すると、以下のようになります。

◆定年引上げと継続雇用制度の比較

項目	定年引上げ	継続雇用制度
定年年齢	65～70歳	60歳
雇用区分	正社員	嘱託社員など
契約期間	期間の定めなし（70歳まで）	1年更新
役割	企業により異なる	役割は従前と異なる
労働時間	フルタイム、残業あり	フルタイムが多いが 短時間・短日数もありうる
賃金形態	月給または日給月給	月給又は日給月給、時給
賃金額	企業により（役割により）異なる	公的給付支給を前提としている場合も多い
賞与	ある	ない場合もある
評価	59歳以前と同じ	評価しない場合もある
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・労働者のモチベーションが高い ・人材確保に有利 ・雇用管理がしやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織若返りの問題は生じにくい ・賃金水準を抑えることができる ・人事制度の改定が限定的
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の若返りが遅れる ・人件費がかさむ ・人事制度の見直しが必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・モチベーションが低い ・雇用管理が難しい

（出典）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル」

事業者には、高齢者の働きやすい職場づくりの実施が求められています。それぞれの企業の実情に応じて、年齢にかかわらず意欲と能力に応じていつまでも働き続けられる制度の導入の検討が必要です。

3 | 高齢者雇用推進によって受けられる支援

高齢者雇用への対応を後押しするために、政府は65歳以上の就業確保措置を実施する事業者に対する助成措置として、「65歳超雇用推進助成金」を策定しています。

本助成金は、65歳以上への定年引上げ、高齢者の雇用管理制度等の整備、高齢の有期契約労働者の無期雇用への転換などの対応を行う事業者に対して助成するものであり、次の3コースで構成されています。

(1) 65歳超継続雇用促進コース

65歳超継続雇用促進コースは、下記の措置を導入した事業者に対して助成を行います。

- ① 65歳以上への定年の引上げ
- ② 定年の定め廃止
- ③ 希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入
- ④ 会社との連携による継続雇用制度の導入

(2) 高齢者評価制度等雇用管理改善コース

高齢者評価制度等雇用管理改善コースは、下記の措置を実施した事業者に対して一部経費の助成を行うコースになります。

- ① 高齢者の職業能力を評価する仕組みと賃金・人事処遇制度の導入または改善
- ② 高齢者の希望に応じた短時間勤務制度や隔日勤務制度などの導入または改善
- ③ 高齢者の負担を軽減するための在宅勤務制度の導入または改善
- ④ 高齢者が意欲と能力を発揮して働けるために必要な知識を付与するための研修制度の導入または改善
- ⑤ 専門職制度など、高齢者に適切な役割を付与する制度の導入または改善
- ⑥ 法定外の健康管理制度（胃がん検診等や生活習慣病予防検索）の導入

(3) 高齢者無期雇用転換コース

高齢者無期雇用転換コースは、50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用に転換させた事業者に対して助成を行うコースです。

3 | 高年齢者雇用に対応する賃金制度の見直し

1 | 高年齢者雇用に対応する賃金制度の見直しポイント

高年齢者雇用に対応する賃金制度の見直しについて、主に以下の方法が考えられます。

◆高年齢者雇用に対応する賃金制度の4つの見直しポイント

- ① 諸手当の削減・廃止
- ② 基本給カーブの変更
- ③ 賞与制度の見直し
- ④ 退職金制度の見直し

① 諸手当の削減・廃止

「諸手当の削減・廃止」の一例として「役職定年制」の導入が考えられます。50代後半から役職定年させるのが一般的ですが、年齢を理由に役職を外して手当を無くすという措置では、モチベーションの低下が懸念されます。そのため、熟練者に対する新たな役職へ移行し、その役職に見合った手当を支給するという措置が考えられます。

② 基本給カーブの変更

「基本給カーブの変更」の一例として「昇給の停止または減額措置」が考えられます。昇給の停止または減額を行うことで、人件費抑制の効果を期待することができます。

対象者の職務に対する役割の大きさや雇用形態に留意した上で、昇給の停止及び減額するなどの対応が求められます。

③ 賞与制度の見直し

昇給の停止または減額措置を導入する場合でも、業務の生産性を向上させたインセンティブとして賞与を支給することにより、高齢社員がモチベーションを持って働き続けることが期待できます。

④ 退職金制度の見直し

基本給と連動する退職金制度を実施している企業は非常に多いです。基本給と切り離れた「ポイント制退職金制度」を実施することで、定年延長に伴う基本給の上昇から分離でき、また従業員の貢献度を反映させやすい運用が可能になります。

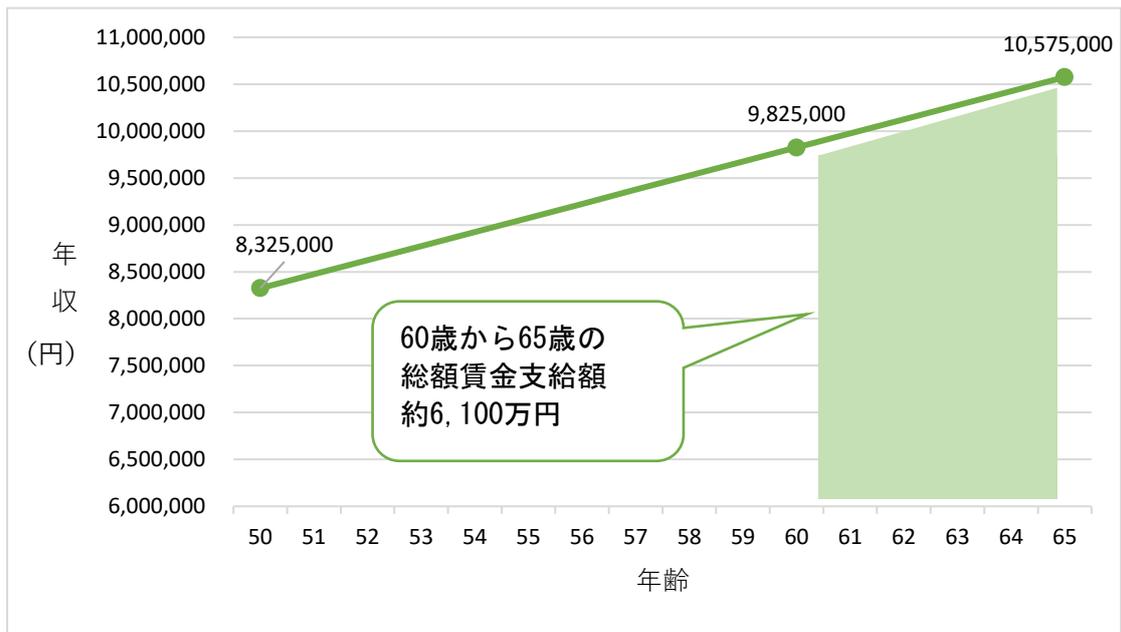
2 | 高齢者雇用に伴う人件費への影響

従業員の定年を引き上げたり、雇用を継続したりすることで生じる最大の課題が人件費の増大です。今回は以下のケースで定年延長をした場合、人件費がどれだけ増加するかを概観してみます。

◆65歳まで定年延長した場合のモデル条件

- 48歳で部長に就任し、65歳まで在任
- 月収・年収は、令和3年賃金構造基本統計調査の産業計(部長級)の金額を参考とする
- 毎年の昇給額を10,000円とする
- 部長職の役職手当は90,000円、通勤手当は一律15,000円とする
- 賞与は夏季1.5か月、冬季1.5か月とする

◆65歳まで定年を延長した場合のモデル賃金の年収推移



65歳まで定年を延長した場合は、60歳から65歳の5年間で総額約6,100万円の人件費がかかると推定されます。

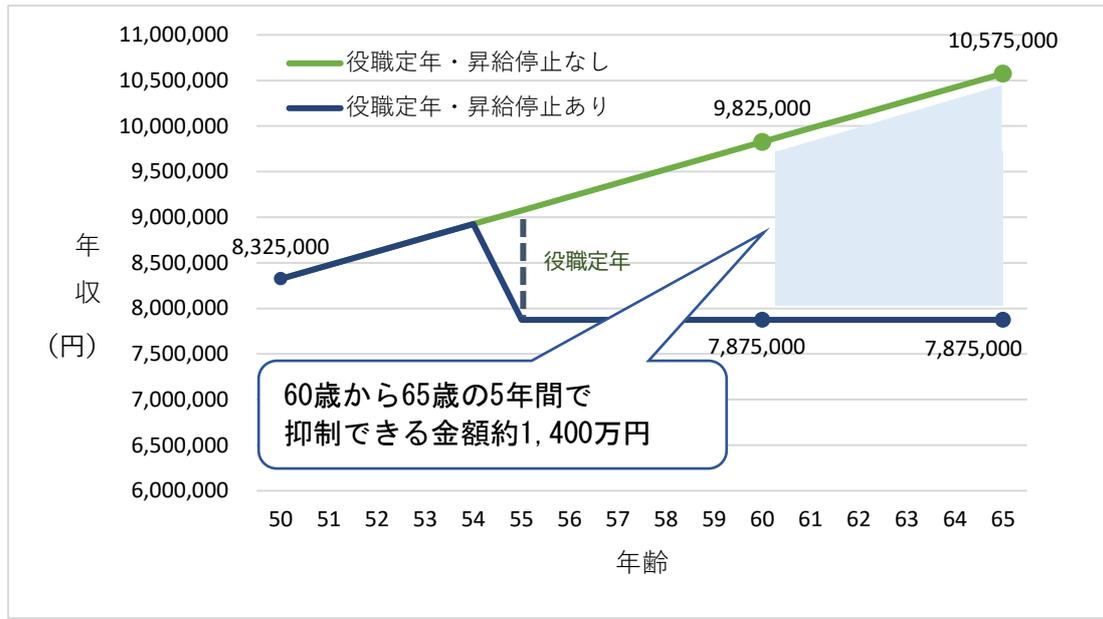
従って、賃金の制度設計を従来のままで定年延長を実施すると、大幅な人件費増となるため、いくつかの方法を上手く組み合わせながら人件費の大幅増加を抑制する必要があります。

具体的な方法としては、役職定年制導入や一定年齢での昇給の停止措置などがあります。

3 | 「役職定年制」・「昇給停止」導入の効果

役職定年制や昇給の停止措置を導入した場合に、人件費がどの程度抑制されるのかを先のモデル賃金から見てみます。

◆ 「55歳での役職定年制」と「55歳昇給停止」を導入した場合とモデル賃金の年収比較



※役職定年後の役職手当(シニアマネージャー)は20,000円とする

◆ 「55歳での役職定年制」と「55歳昇給停止」の導入効果

- 65歳まで役職と昇給を続けた場合に比べて、一人当たり約1,400万円の人件費抑制が可能
- 基本給をもとに賞与や退職金を設計している場合、賞与と退職金の支給額も抑制可能
- 上記により生まれた原資を、若者や高齢者を雇用する賃金に充てるのが可能となる

60歳から65歳までの5年間に関して、「55歳での役職定年制」と「55歳昇給停止」を組合わせた施策を行うと、65歳まで役職と昇給を続けた場合に比べて、約1,400万円抑制することができます。更に複数名、複数年かけて「役職定年制」「昇給停止」を実施することで、大幅な人件費の抑制をすることができます。

ここで生まれた原資を若者、または70歳まで高齢者を雇用する賃金に充てることで、総額人件費を抑えつつ、高齢者雇用を推進する一つの方法となり得ます。

また、65歳まで役職手当の支給と昇給を継続した場合、賞与支給額や退職金も膨らんでしまいます。その場合でも、基本給や手当と切り離れた賞与制度や退職金制度を実施することで、賞与支給額や退職金の急増を抑制することができます。

4 | 高齢者雇用の取り組み事例

1 | 生涯現役人生を推奨し、だれもが生き生き働ける職場風土を実現

社名	R社	従業員数	120名
本社	大阪府	業種	製造業

R社では、従業員に対して毎年行っている意識調査の結果、「65歳を過ぎても働きたい」とする回答が増えていました。そのため、年齢構成バランスや人件費負担の観点から70歳までの雇用機会提供の可能性を検討し、従業員のモチベーションや会社の競争力の向上につながる判断から、定年延長を決断しました。

●65歳までの定年選択制

高齢者雇用を取り組むことで、高齢社員の知識や経験を取り込んだ組織づくりが可能になるとの判断から、2021年に定年を60歳から延長し、65歳までの間で自由に選べる「定年選択制」の導入を決断しました。

その背景には「年齢にとらわれない評価・処遇と適材適所の登用・配置」という基本的な考え方があります。一律に65歳まで定年を引き上げるのではなく、個人の多様な生き方に応じて選択できる制度の実現が基礎となっています。

●複線型人事制度

2021年に人事制度を複線型に刷新し、従来の3つのキャリアフィールドから、新制度ではその分野が5コースまで細分化・拡充しました。

新制度には、ITスペシャリスト、企業法務人材およびリスク管理人材など企業ガバナンスの専門人材向けコースも用意されています。この複線型人事により、高齢社員にも新しい分野にチャレンジできる機会を提供しています。

●役職定年制

役職定年を導入し、役職定年後は、現場社員のサポート役を担っています。役職定年以前から、研修や勉強会で役職定年以降の働き方をイメージしてもらい、引き続き活躍してもらうための下地を整えています。

2 | キャリア形成促進と組織活性化により、社員のキャリア意識が向上

社名	M社	従業員数	80人
本社	大阪府	業種	卸売業

M社では、社員に安心感を与えるため、定年年齢を60歳から65歳に引き上げ、嘱託社員から正社員とする「シニア正社員制度」を導入しました。また、社員のキャリア自立を支援する施策の一環として、「役職勇退制度」も導入しています。

●シニア正社員制度

これまで、60歳を迎えた社員については「嘱託社員制度」を設けていました。シニア社員の働くことへのモチベーションを維持、向上させながら引き続きキャリア形成ができるよう、定年年齢を60歳から65歳に引き上げる「シニア正社員制度」を導入しました。60歳以上で働き続ける意思のある正社員は、65歳まで以下のいずれかの職制を選択します。

①シニア正社員 エキスパート職

これまでと同様、組織目標実現のために引き続き企画立案・折衝等の業務を行う。

②シニア正社員 サポート職

事務的業務を始めとした、所属組織のサポート業務を行う。

シニア正社員の給与水準は、従来の嘱託社員から引き上げられています。また、年収に占める賞与比率を60歳到達前の社員よりも高めることで、高い評価を得るシニア正社員により厚く報いる仕組みとなっています。

●役職勇退制度

組織の新陳代謝による若い世代の早期マネジメント登用を目的に、「役職勇退制度」を導入しています。「役職勇退制度」とは、係長クラスで50歳、課長クラスで55歳、部門長クラスでは57歳で役職を離れ、若い世代に早期にマネジメントを経験させ、早い段階で能力が発揮できるようにすることを目的としています。役職を離れた社員は、次世代を育成して組織を活性化する役割を担っています。

管理職補佐クラスでは、50歳と早期に役職定年を迎える仕組みとなっている一方で、副業を制度として認めることや、自己成長の取り組みを支援する施策を導入するなど、社員自らが社外も含めたキャリア形成を描くことを手厚く支援しています。

3 競争力維持・強化に欠かせないベテラン社員を確保し、技術の流出を阻止

社名	T社	従業員数	100人
本社	栃木県	業種	鉄工業

T社では、企業としての競争力維持・強化に高年齢者の力が欠かせないため、70歳までの定年延長に加え、定年後は年齢制限なしに継続雇用することとしました。豊富な経験と高度な技術を持つ高年齢者を引き続き雇用することで、技術伝承体制が強化されただけでなく、高年齢者自身も長く働けることで意欲が向上しました。

●70歳定年制度

高度な技術を保有する社員が揃っていることがT社の強みであることから、現在の技術者には長く会社に在籍してもらえよう工夫しながら、次世代の技術者の育成に力を入れています。高品質を維持するためには、常に様々な資格の保有者を確保しておく必要があります。常に技能水準維持と後継者育成が求められ、高年齢者社員の指導者としての役割は大きなものとなっています。会社は、「高齢社員がたとえ体が動かなくなっても口が動くのであれば若者への指導のために会社にいてもらいたい。」と定年年齢を70歳に引き上げました。その後、本人が希望し、会社が必要と認めた場合は、期間を定めて再雇用となっています。

●賃金・評価制度の見直し

賃金体系は、基本給と資格手当からなり、60歳まで定期昇給があります。その後は低下することなく70歳までほぼ同水準となりますが、60歳以降もそれ以前と変わらず評価を行います。目標管理における自己評価を上司が面談を通して評価をすることで、60歳以降も、それまでと変わらずモチベーションを高く持って働いてもらうことを期待しています。

70歳以降の継続雇用時も、フルタイム勤務であれば同水準となり、パートタイム勤務を希望する社員は、出勤日数によって金額が決定されます。将来、多様な働き方を求める社員が現れることも想定し、各人に配慮した賃金制度や働き方を用意する予定です。

これまで解説してきたように、今後、働く意欲がある高年齢者の活躍が必要とされています。そのためには、高年齢社員のモチベーションを維持しつつ、適切な処遇と適正な人件費コントロールが企業には求められます。

本レポートが貴社における高齢者雇用施策に役立てることができれば幸いです。

■参考資料

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構：「70歳雇用推進マニュアル」
「65歳超雇用推進マニュアル」
「70歳雇用推進事例集 2022」
「定年延長、本当のところ(改訂版)」

厚生労働省：「高年齢者雇用の現状等について」

「高年齢者の雇用状況」

「65歳超雇用推進マニュアル」

経済産業省：「2050年までの経済社会の構造変化と政策課題について」

劳政時報：第4012号、「改正後年法施行を機に取り組む60歳超社員の活躍推進」

第4015号、「65歳定年延長実施時の賃金設計と退職給付制度への影響を考える」

第4018号、「HRエグゼクティブの羅針盤」、「事例2 三谷産業」

第4039号、「役職定年制導入・改廃の実務」