

「継続雇用・定年延長の課題と効果」

2019年1月18日(金)

高齡・障害・求職者雇用支援機構
雇用推進・研究部長
浅野浩美



本日お話しすること

- 定年延長といっても、いろいろある
- 定年延長・継続雇用延長には効果がある
- 実施にあたっては課題もあるが、調査結果に解決のヒントがある
- 65歳以上への定年延長 と66歳以上の継続雇用延長

65歳超雇用推進マニュアル(その2) 及び 65歳超雇用推進事例集

<p style="text-align: center;">65歳超雇用推進マニュアル(その2)</p> 		<p style="text-align: center;">65歳超雇用推進事例集</p> 
<p style="text-align: center;">56ページ(表紙含む)</p>	<p style="text-align: center;">ページ数</p>	<p style="text-align: center;">116ページ(表紙含む)</p>
<p>定年引上げ、継続雇用延長、定年制の廃止、高齢者の再就職受入れについてまずは知ってもらう(マニュアルの改訂版)</p>	<p style="text-align: center;">ねらい</p>	<p>制度や運用の見直しなどに向け、定年引上げ、継続雇用延長などの経緯や制度の実例を詳しく知ってもらう</p>
<p style="text-align: center;">22の企業事例をコンパクトに紹介(P.32~43) 本文中でも、28のコラムで紹介</p>	<p style="text-align: center;">企業事例</p>	<p style="text-align: center;">23の企業事例について各企業4ページで紹介</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者戦力化のための7つのポイント ・定年引上げ、継続雇用延長のための手順 ・再雇用と定年引き上げのメリット・デメリット表 ・賃金・退職金制度に関する解説 ・中小企業における留意事項 ・業種別ワンポイントアドバイス ・65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト ・就業規則(参考例) ・高齢者雇用推進施策 	<p style="text-align: center;">役に立つ情報</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・本事例集の活用方法 ・各企業の取組みのポイントを整理 ・制度改善の背景、制度の詳しい内容、高齢社員活用のための工夫、効果、課題などを紹介 ・定年・継続雇用制度、高齢者の受入れ状況別索引 ・キーワード別索引 ・地域別索引

※ いずれのマニュアルも、高齢・障害・求職者雇用支援機構のホームページに掲載しています。

<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/manual.html>



定年延長のタイプ

連続タイプ

役割(仕事内容や責任)、就業自由度(労働時間や異動)、賃金が、59歳以前と60歳以降で変わらないグループ

(すかいらーく、YKK、太陽生命保険など)

中高年齢層において、職務給の要素が大きな賃金制度であることが必要。
人材不足、強い平等ポリシーがある企業など。

非連続タイプ

役割が変わり、賃金も変わるグループ

(サントリーホールディングス、本田技研、大和ハウス工業、サトーホールディングスなど)

組織若返りなどを重視していることが多い。
役割を変える場合は、ルール化、丁寧な説明などが必要。

連続タイプ

- 中小企業に多く見られるが、大企業にもある。

- 組織の若返り

優秀な者は60歳以降も役職に就ける一方、早い段階から選抜し、若手を登用(5,000人～、卸売・小売業)

- 賃金負担

役割給なので大きな問題はない(5,000～、製造業)

負担は増えたが、モチベーションが向上したのでデメリットは感じていない(1,000～4,999人、製造業)

50代の賃金自体それほど高くないのでそこまで大きな問題ではない(中小企業)

非連続タイプ

- 一定以上の規模の企業では、このタイプが目立つ。
- 肩書がなくなる場合もあるが、「担当部長」など別の肩書が用意される場合もある。
- 役割は、①プレーヤーとしての業務貢献、②知識・スキル・ノウハウの伝承、③管理職のサポート。
- 働き方：フルタイムで、必要であれば所定外労働も。
- 異動：対象とする場合もあるし、しない場合もある。
- 賃金負担：生産性向上で取り戻す場合と見直す場合がある。

50歳以上の賃金カーブと退職金を見直し(1,000～4,999人、製造業)

勤続年数で昇給するしくみから能力発揮を重視するしくみに変えた(1,000～4,999人、運輸業・郵便業)

- 新たな役割を伝えることが重要。

本人のほか、周りにも伝える。人事評価の評価項目を新たな役割に見合ったものとする(5,000人～、製造業)。

定年延長等企業調査について

調査期間：2017年12月15日～2018年1月26日

調査方法：郵送調査

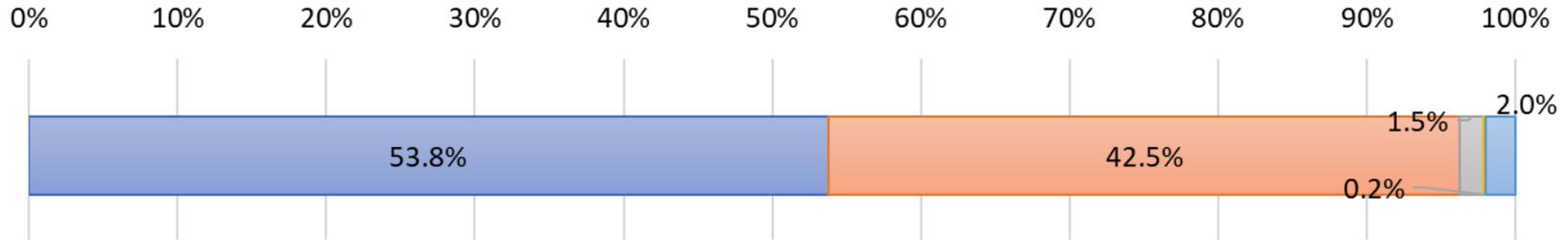
調査対象：2010年以降に、65歳以上への定年延長、65歳を超える継続雇用延長などを行った全企業約10,000社。

回答企業：上記のうち、定年延長時の状況について回答した企業は1,840社。継続雇用延長時の状況について回答した企業は1,159社。

60歳～定年の仕事内容

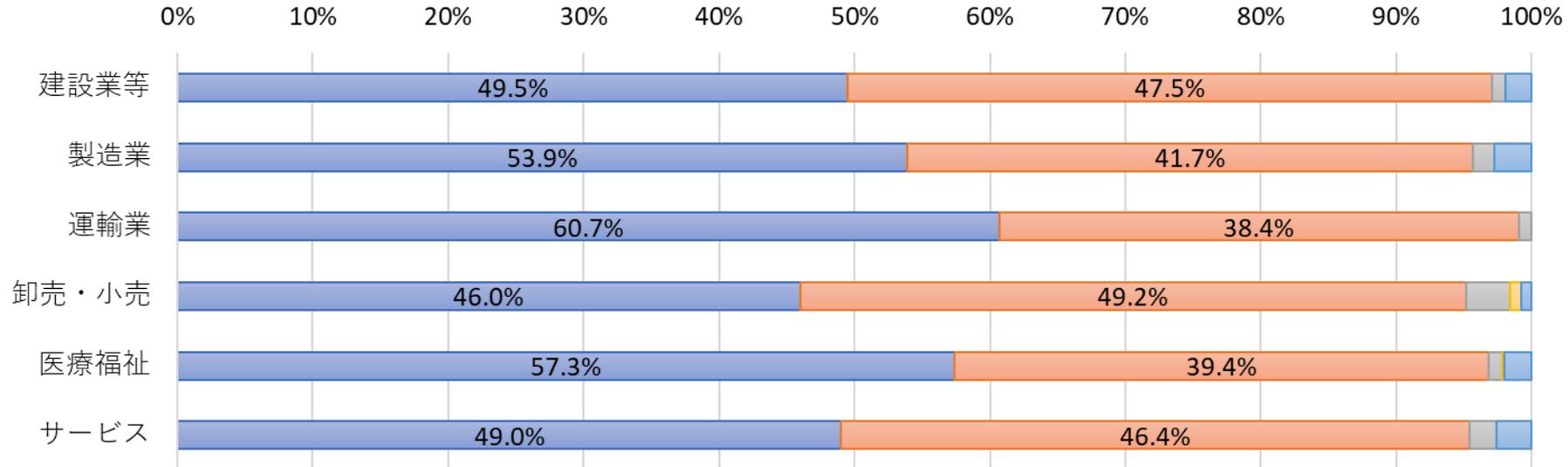
定年延長企業の60歳以上社員の仕事内容

n=1,840



定年延長企業の仕事内容（業種別）

n=1,596



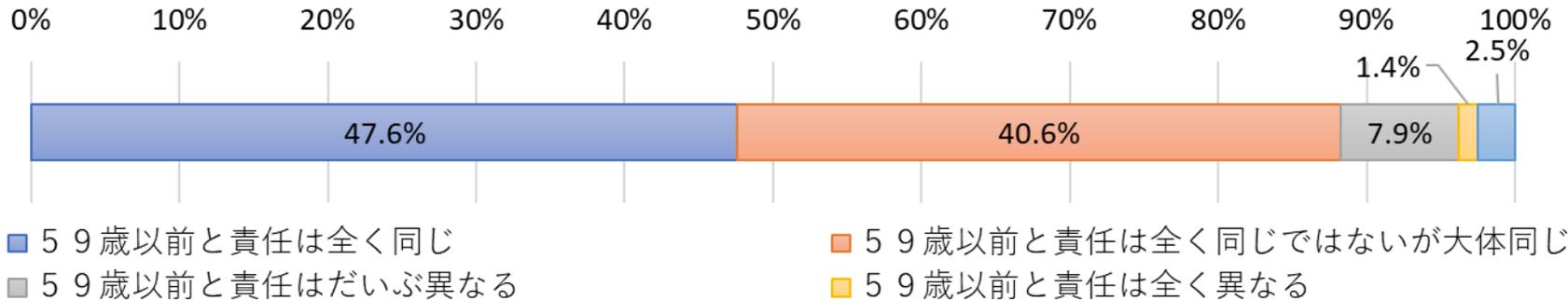
- 59歳以前と仕事内容は全く同じ
- 59歳以前と仕事内容は全く同じではないが、大体同じ
- 59歳以前と仕事内容はだいぶ異なる
- 59歳以前と仕事内容は全く異なる
- 無回答

定年延長、
 本当のところ
 P.20,22

60歳～定年の責任と期待する役割

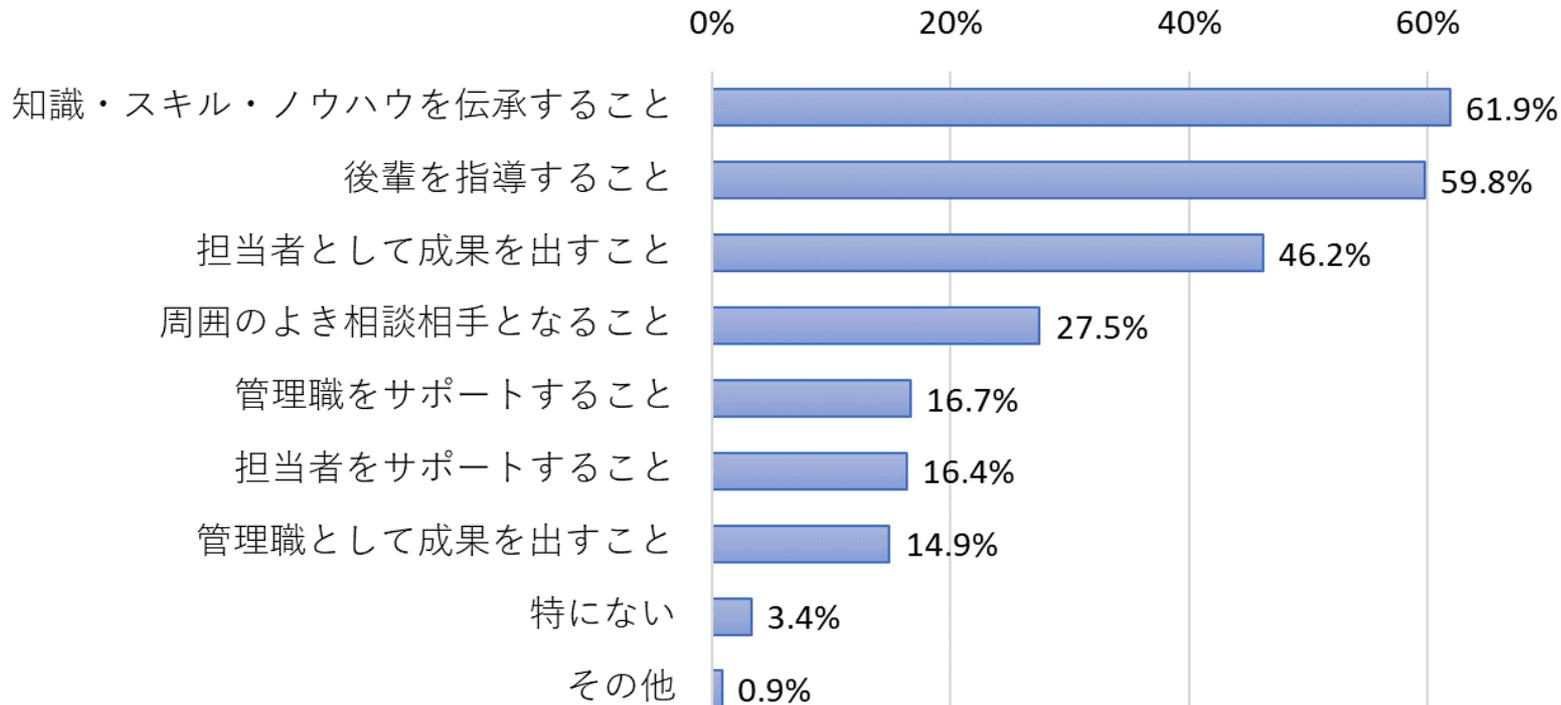
定年延長企業の60歳以上社員の責任

n=1,840



定年延長企業が60歳以上社員に期待する役割（複数回答）

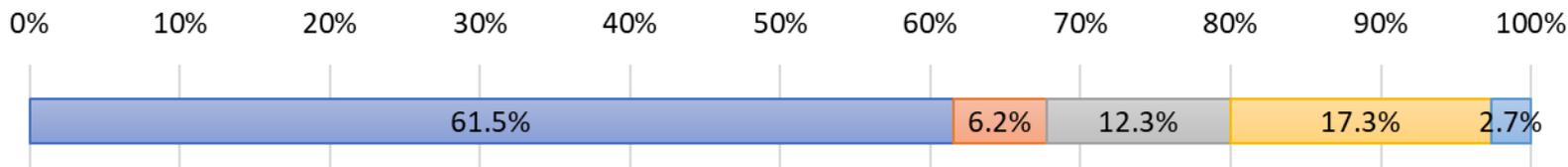
n=1,840



60歳～定年の賃金水準

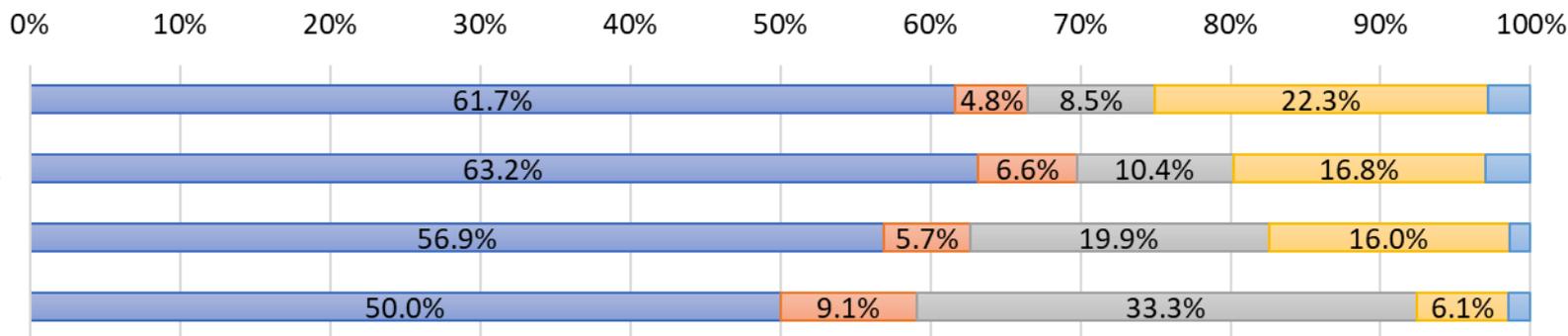
60歳以上社員の賃金

n=1,840



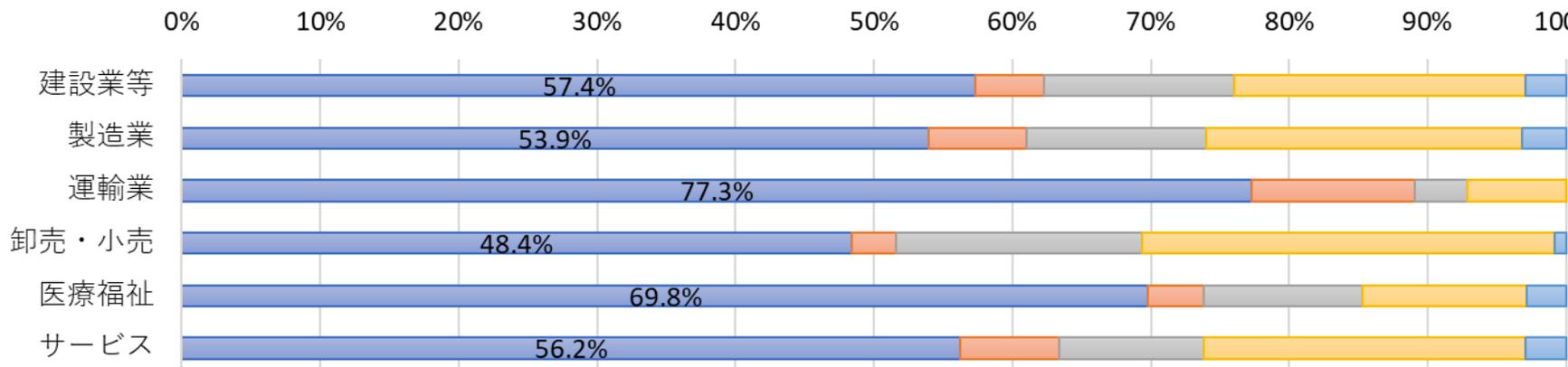
60歳以上社員の賃金（規模別）

n=1,837



60歳以上社員の賃金（業種別）

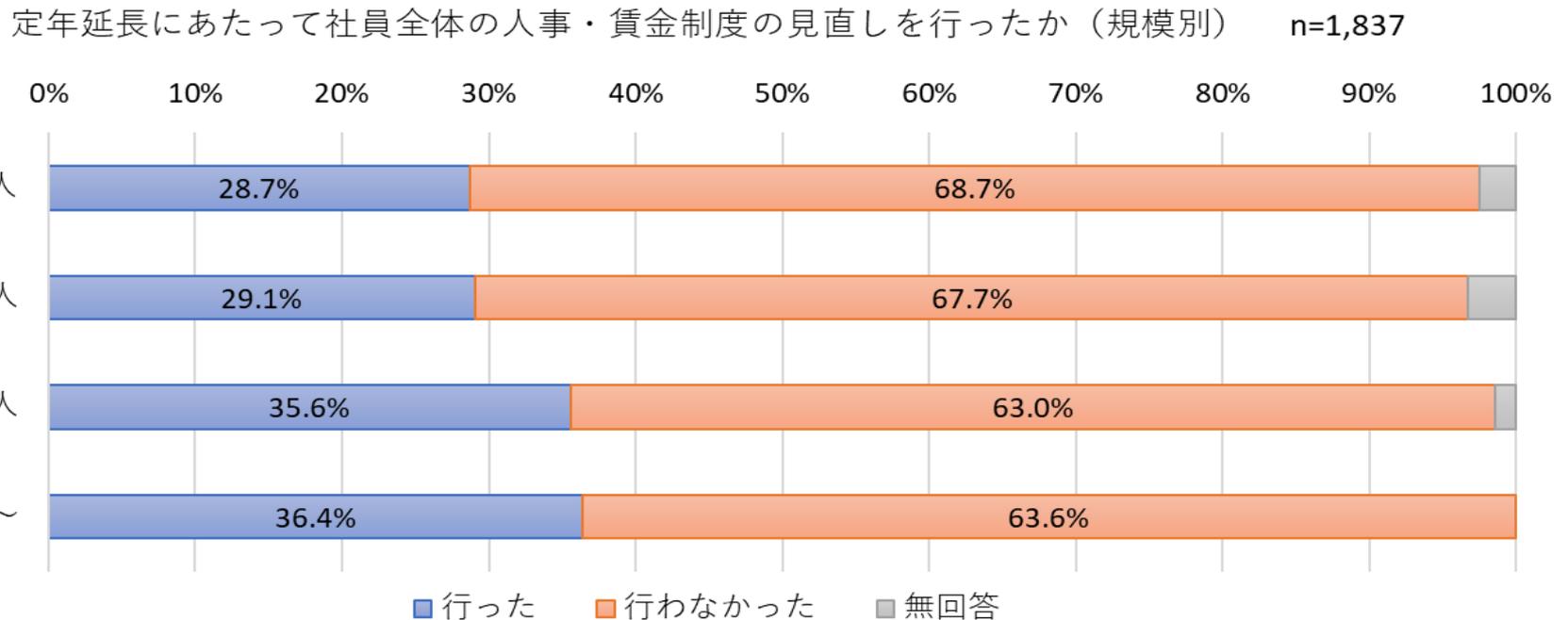
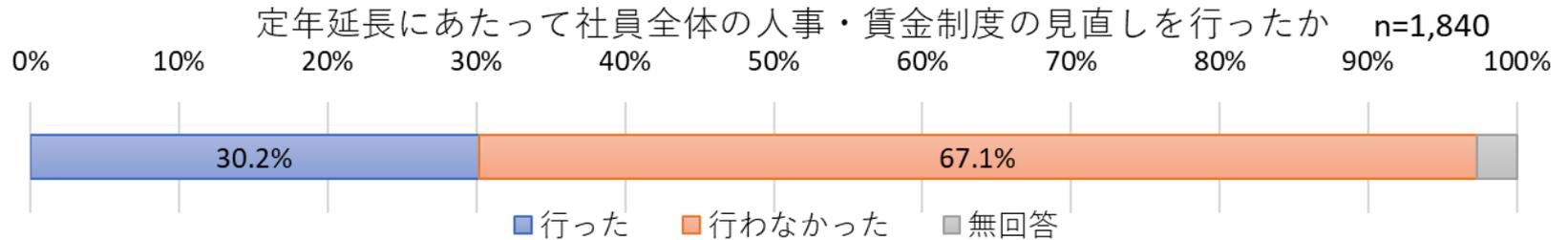
n=1,596



■ 59歳時点の水準と変わらない
■ 59歳時点の水準と異なる：等級やランクなどで異なる

■ 59歳時点の水準と異なる：全員一律で同じ水準
■ 59歳時点の水準と異なる：個別に決めている

人事・賃金制度見直し

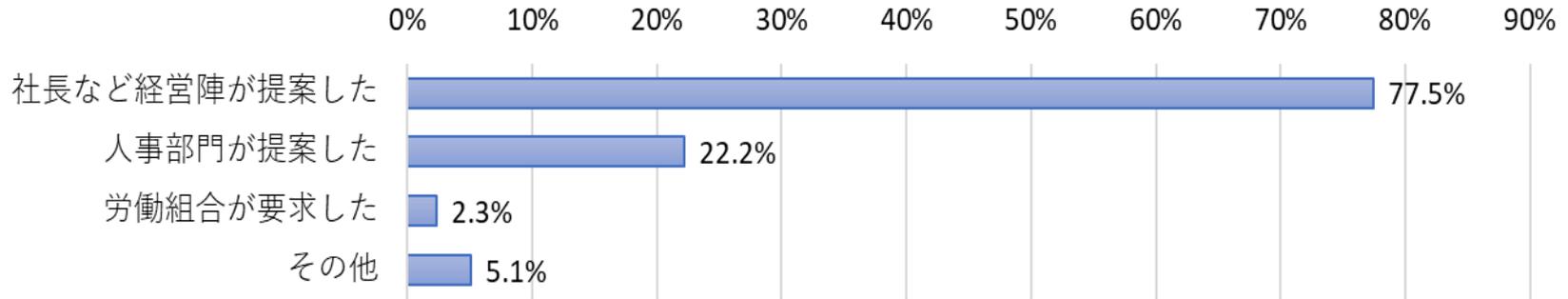


提案者

定年延長、
 本当のところ
 P.29

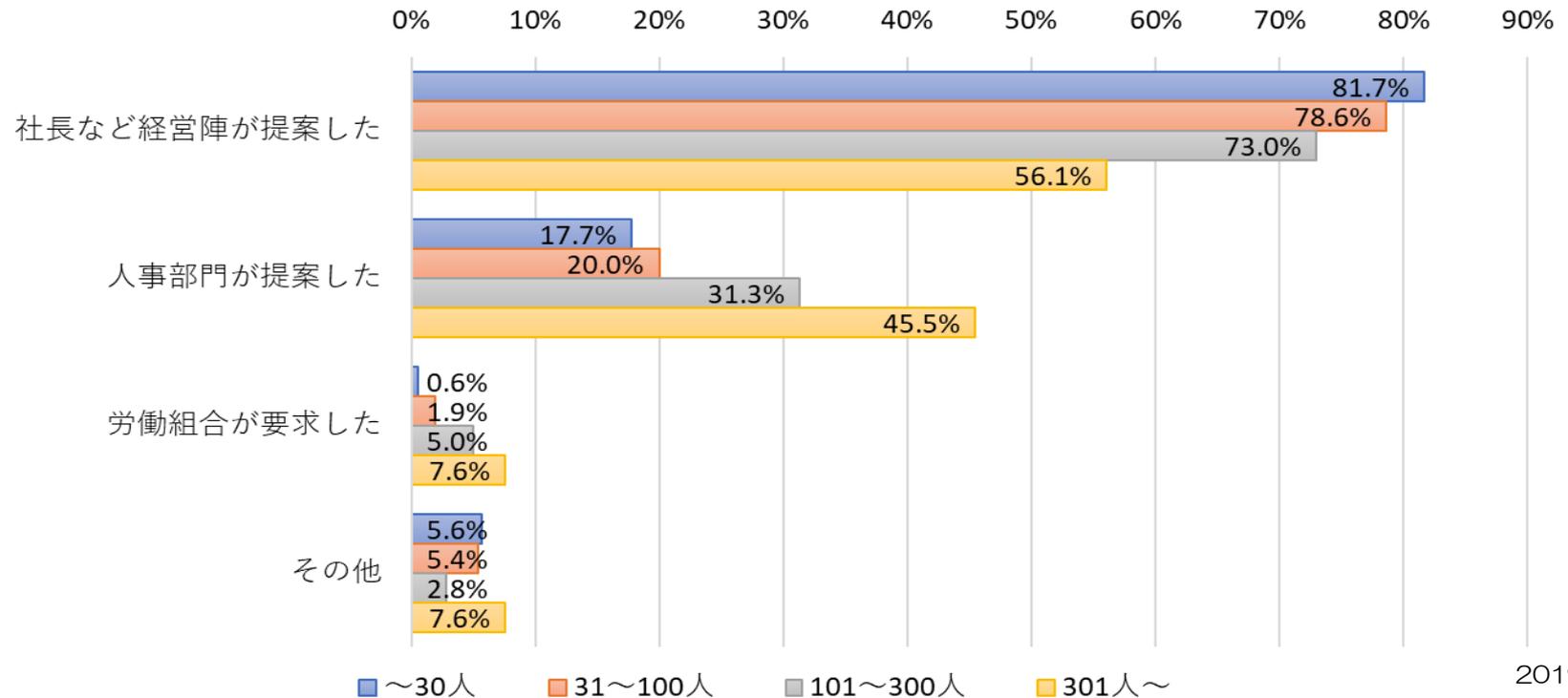
定年延長の提案者（複数回答）

n=1,840



定年引上げの提案者（規模別）

n=1,837



本日本話すること

- 定年延長といっても、いろいろある
- 定年延長・継続雇用延長には効果がある
- 実施にあたっては課題もあるが、調査結果に解決のヒントがある
- 65歳以上への定年延長 と66歳以上の継続雇用延長

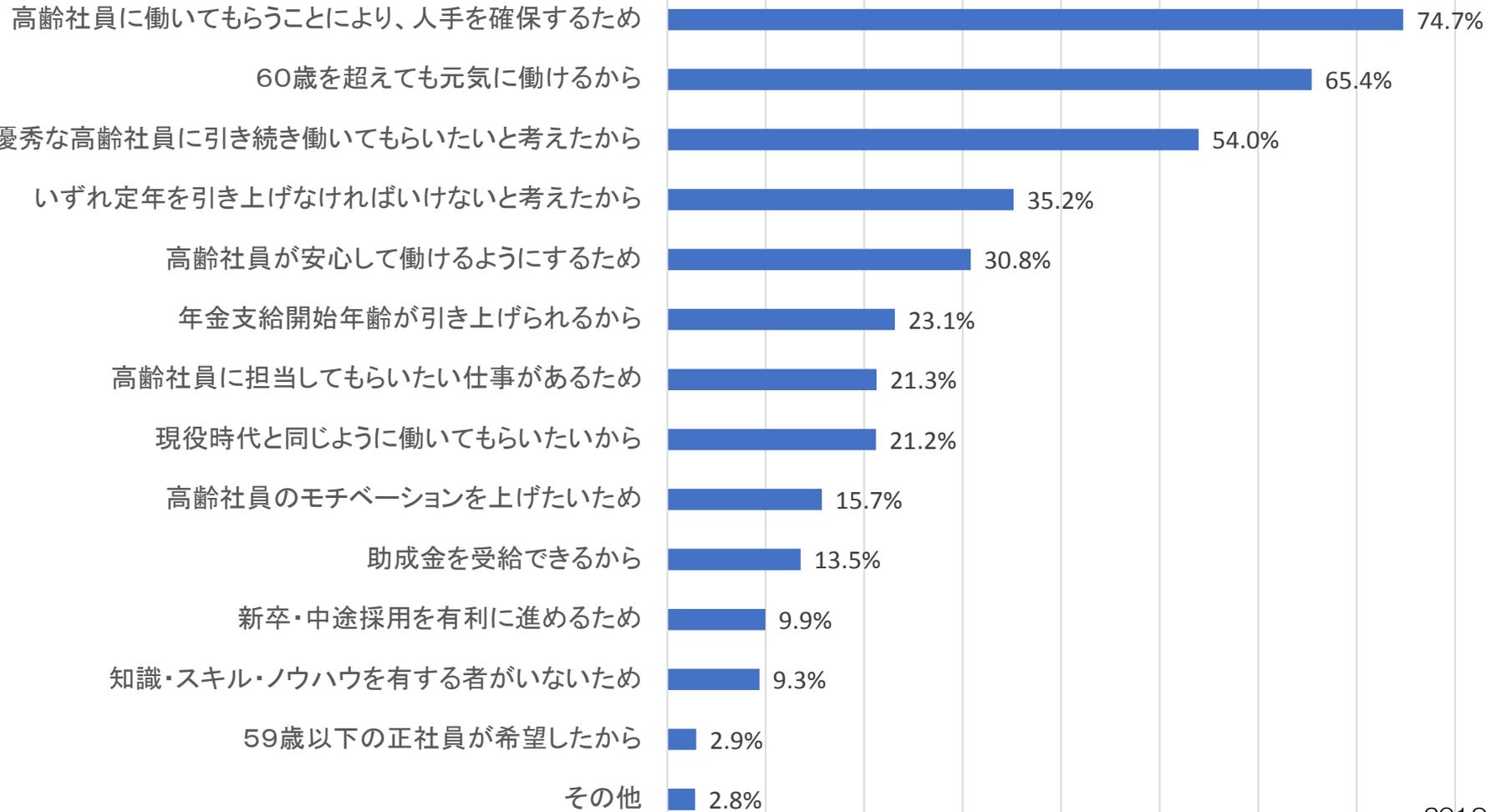
定年延長した理由

定年延長、
本当のところ
P.26

定年を延長した理由(複数回答)

n=1,840

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80%

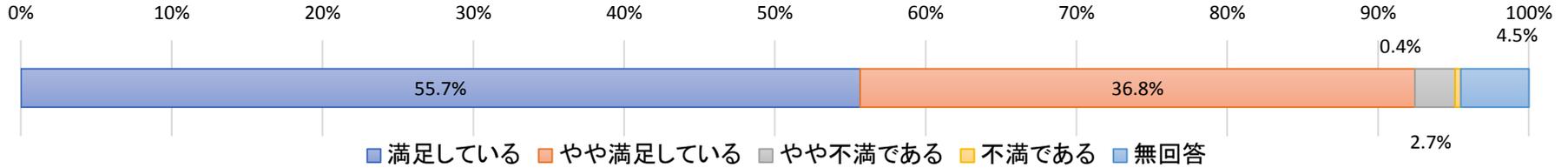


定年延長の満足度と効果

定年延長、
本当のところ
P.32,33

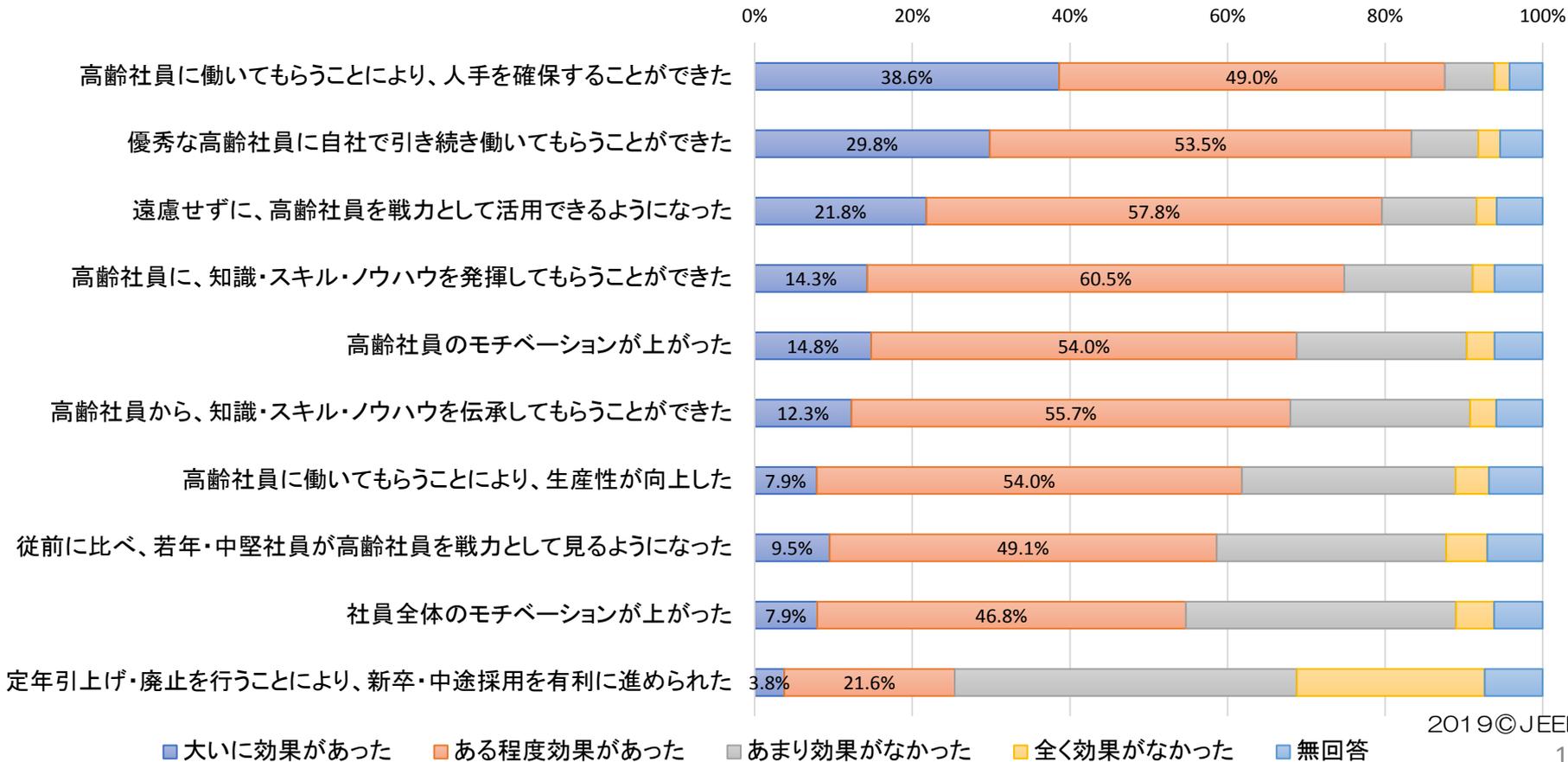
定年引き上げの満足度(単一回答)

n=1,840



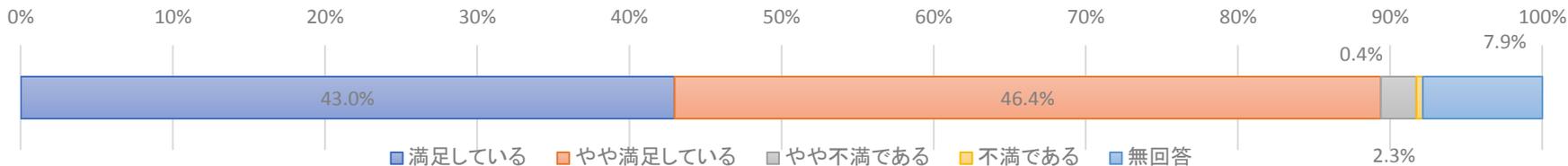
定年延長の効果

n=1,840



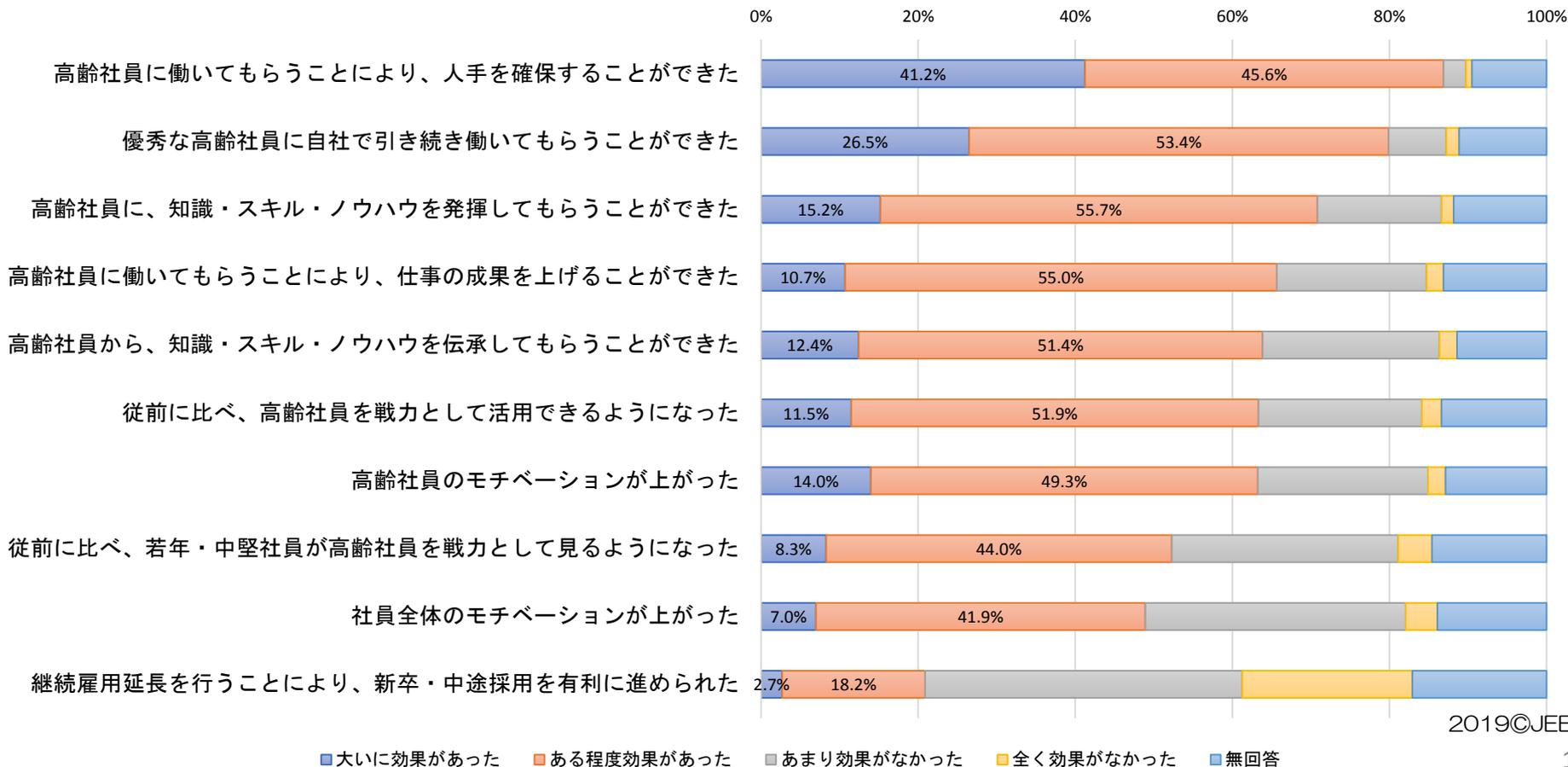
継続雇用延長の満足度と効果

継続雇用延長の満足度(単一回答) n=1,159



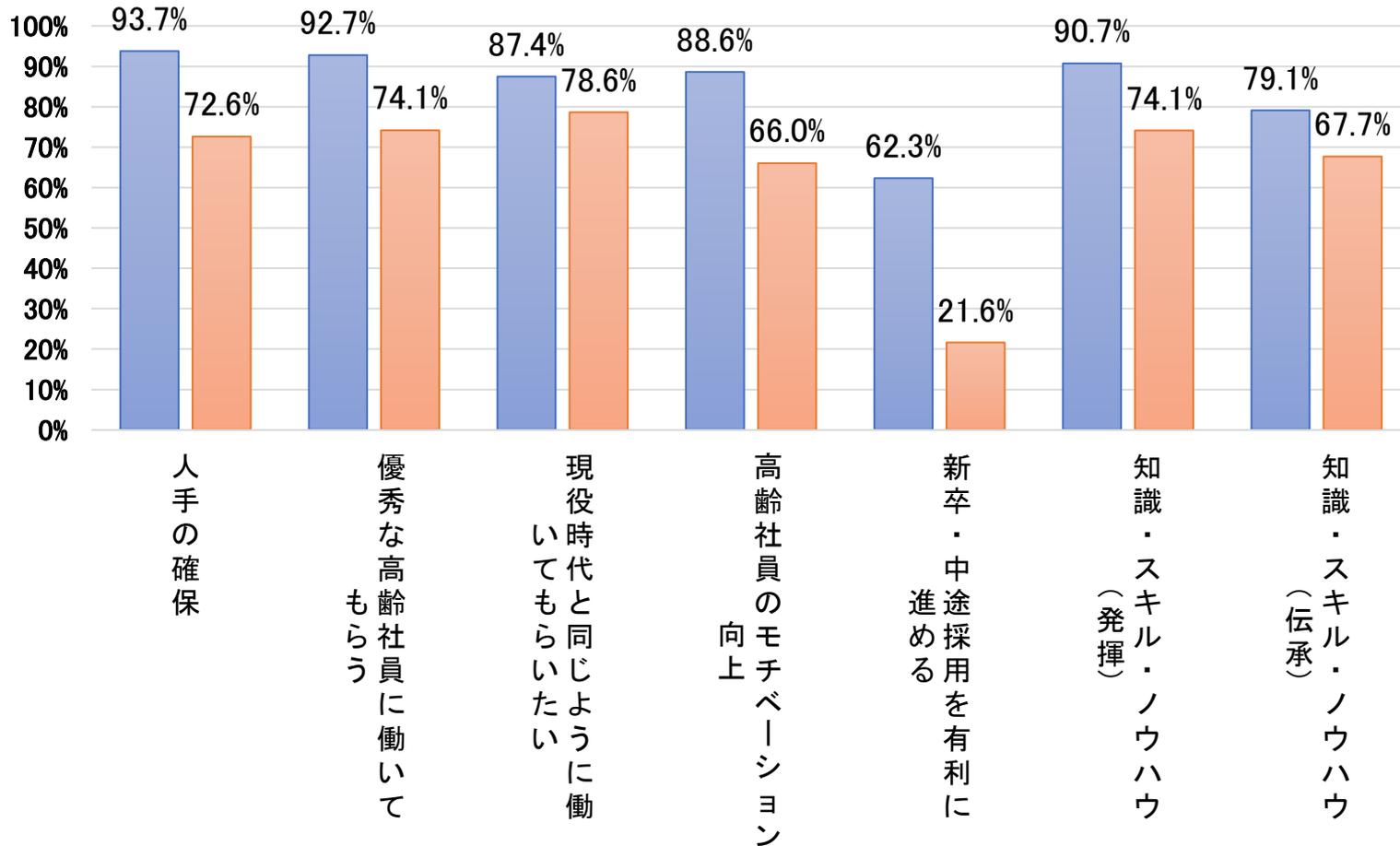
継続雇用延長の効果

n=1,159



定年延長理由と効果の関係は？

n=1,840



- 延長理由として挙げた企業のうち効果があつたと回答した企業の割合
- 延長理由として挙げていなかった企業のうち効果があつたと回答した企業の割合

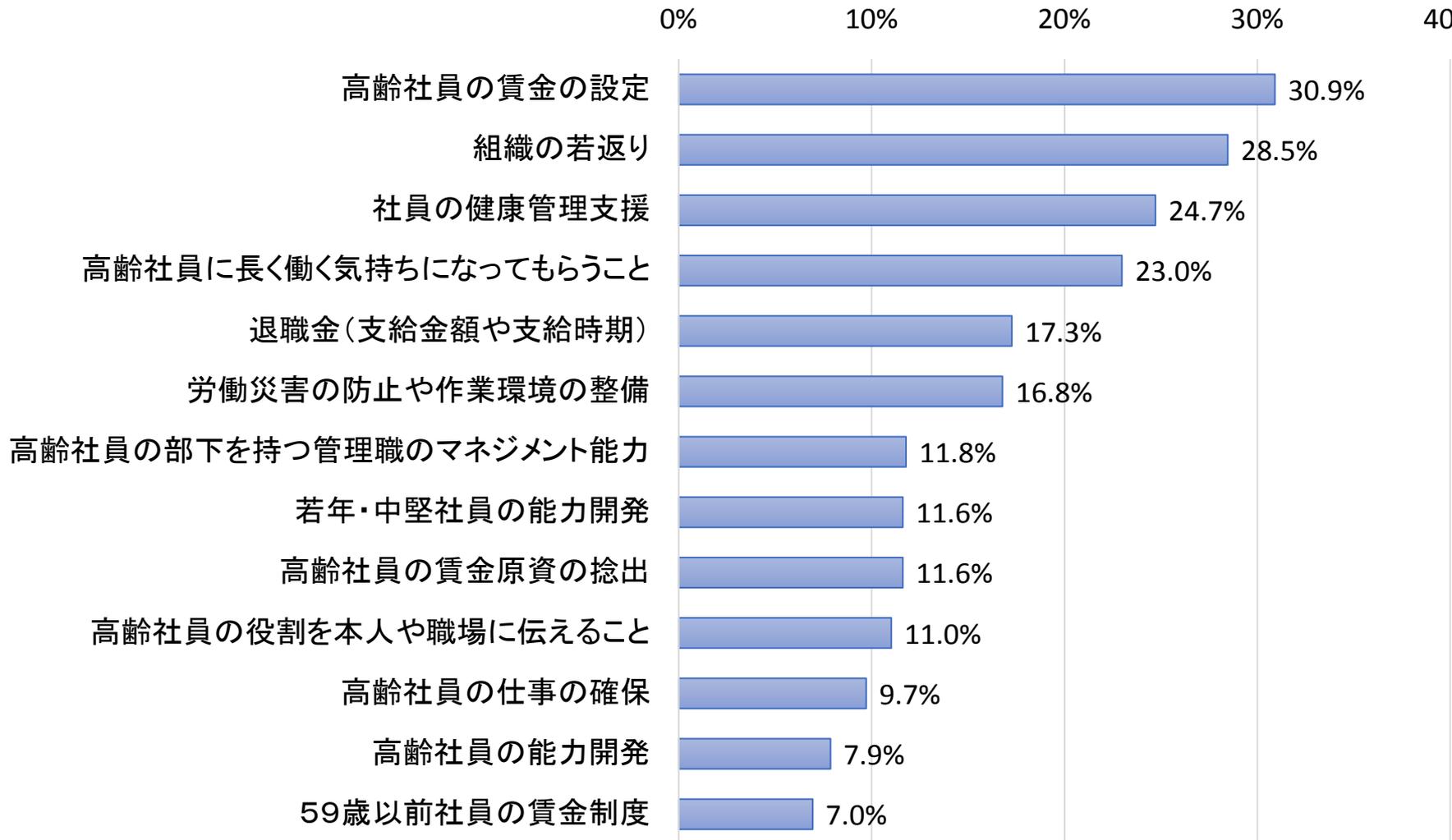


本日お話しすること

- 定年延長といっても、いろいろある
- 定年延長・継続雇用延長には効果がある
- 実施にあたっては課題もあるが、調査結果に解決のヒントがある
- 65歳以上への定年延長 と66歳以上の継続雇用延長

定年延長にあたって課題だったこと

n=1,840



定年延長にあたって課題だったこと

定年延長、
本当のところ
P.37,38

(規模別) N=1,837

(業種別) N=1,596

0% 10% 20% 30% 40% 0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%

高齢社員の賃金の設定

31.8%

組織の若返り

社員の健康管理支援

高齢社員に長く働く気持ちになってもらうこと

退職金（支給金額や支給時期）

31.8%

労働災害の防止や作業環境の整備

高齢社員の部下を持つ管理職のマネジメント能力

18.2%

若年・中堅社員の能力開発

高齢社員の賃金原資の捻出

27.3%

高齢社員の役割を本人や職場に伝えること

高齢社員の仕事の確保

高齢社員の能力開発

59歳以前社員の賃金制度

その他

■ ~30人 ■ 31~100人 ■ 101~300人 ■ 301人~

41.1%

34.7%

50.7%

29.0%

28.4%

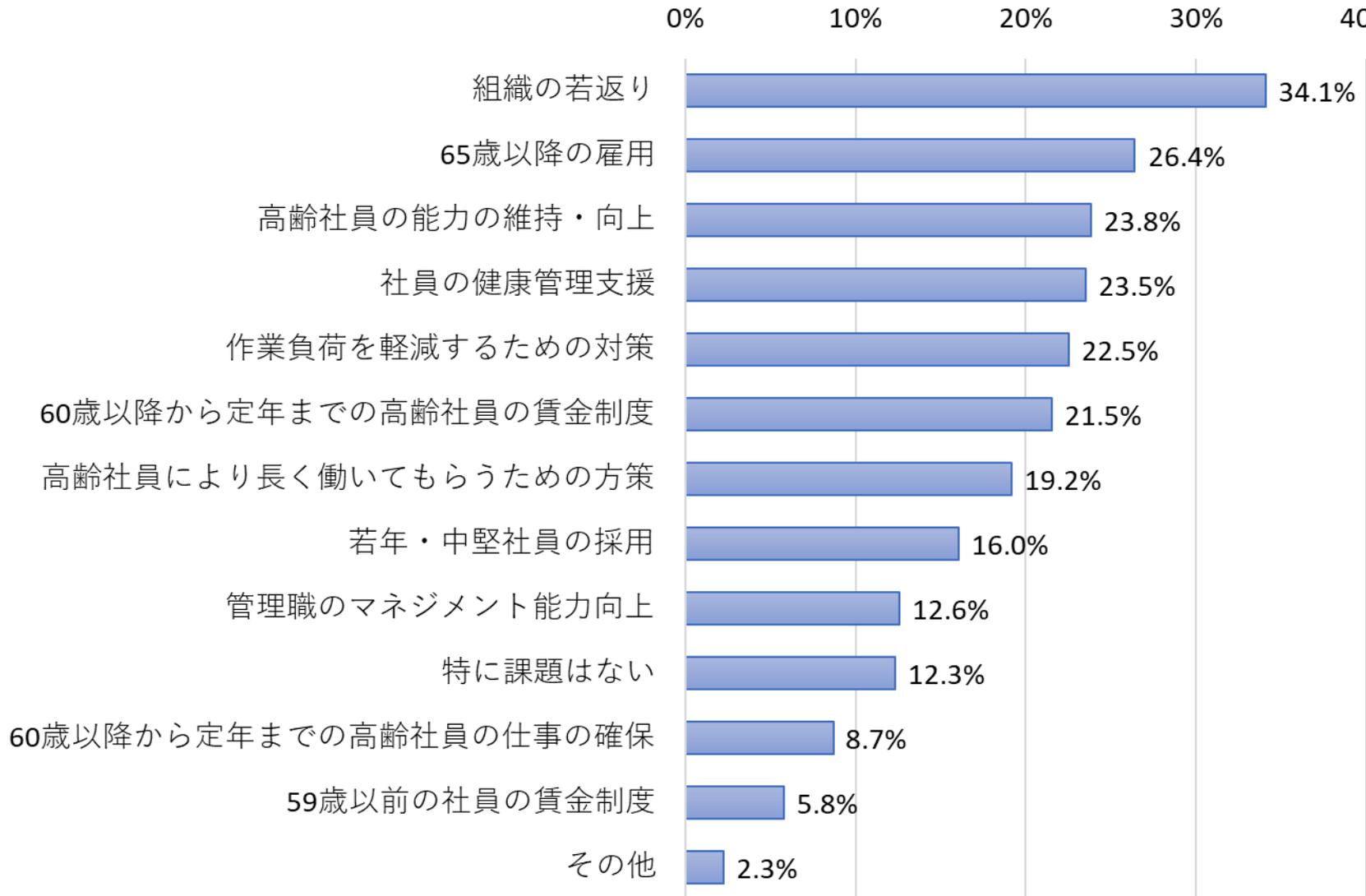
■ 建設業等 ■ 製造業 ■ 運輸業

■ 卸売・小売 ■ 医療福祉 ■ サービス

2019©JEED

定年延長後の課題

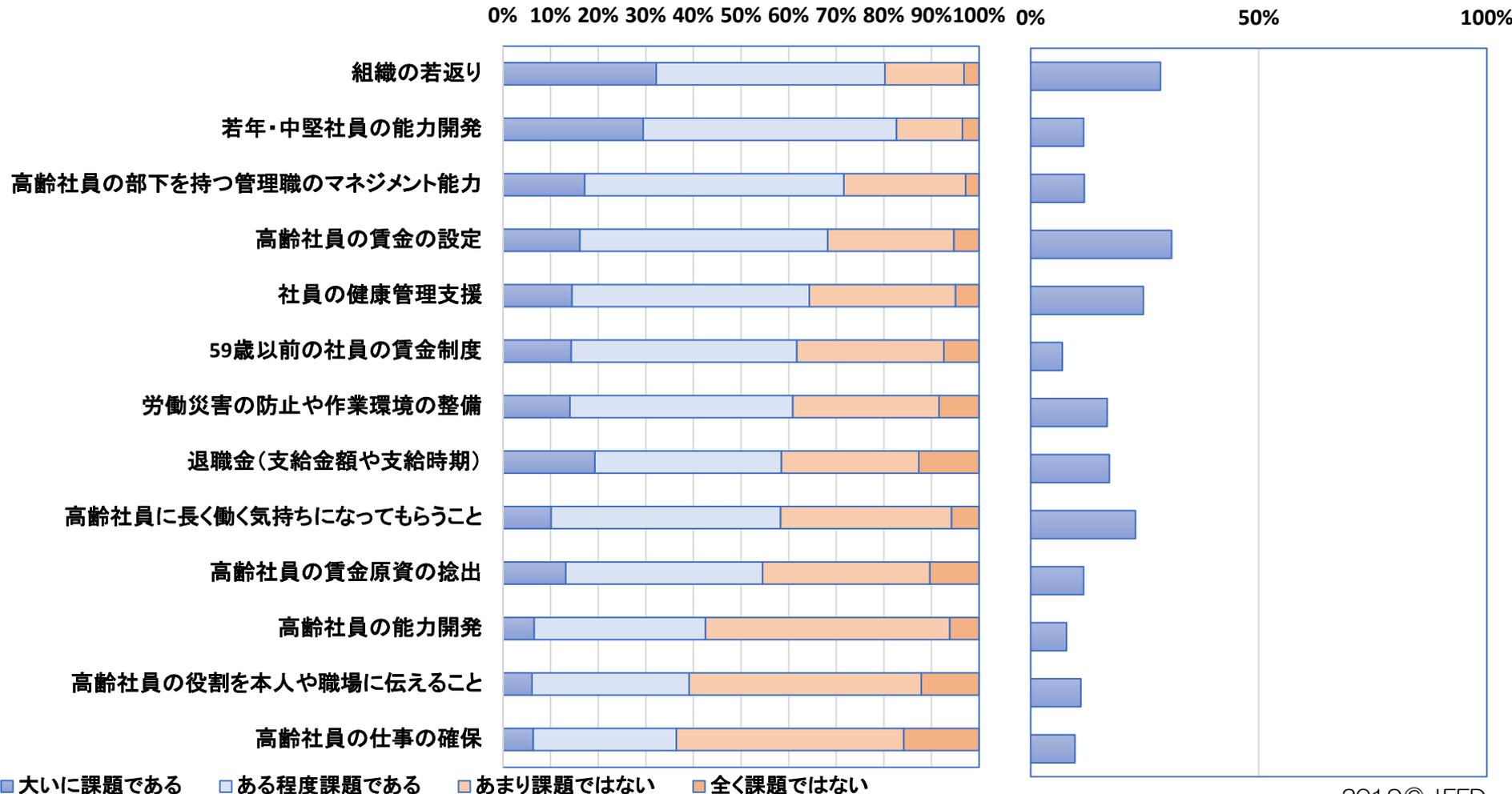
n=1,840



定年延長検討中の企業と比べるとどうか

定年延長等検討中企業が課題だと回答
 (設問毎単一回答)n=612

定年延長企業が課題だったと回答
 (複数回答)n=1,840



定年延長の効果を大きくするには？

定年延長の要因の推定結果

	B	標準誤差	β	
(定数)	18.274	1.294		
定年延長した理由数	0.730	0.062	0.292	***
仕事内容の同一性	1.012	0.331	0.110	***
責任の同一性	0.278	0.258	0.039	
経営状況	0.577	0.132	0.109	***
正社員規模	0.300	0.160	0.044	*
人手不足状況	-0.266	0.153	-0.047	*
地方度	0.433	0.293	0.037	
建設業等	0.505	0.435	0.034	
運輸業	1.059	0.437	0.072	**
卸売小売	-0.372	0.525	-0.019	
医療福祉	0.530	0.358	0.049	
サービス業	0.378	0.395	0.029	
F値	18.910			
調整済みR ²	0.128			
N	1,466			

注 1) ***: p<0.01, **: p<0.05, *: p<0.1
 注 2) 定年延長を実施した企業のうち、効果に係る設問にもれなく回答した企業を対象に分析を行った。
 注 3) 定年延長した理由数は、定年延長を行った理由として○を付けた数である。複数回答で選択肢は14ある。
 注 4) 仕事内容の同一性は、「59歳以前と仕事内容は全く異なる」を1、「59歳以前と仕事内容はだいぶ異なる」を2、「59歳以前と全く同じではないが、仕事内容は大体同じ」を3、「59歳以前と仕事内容は全く同じ」を4とする連続変数である。
 注 5) 責任の同一性は、「59歳以前と責任は全く異なる」を1、「59歳以前と責任はだいぶ異なる」を2、「59歳以前と責任は全く同じではないが、大体同じ」を3、「59歳以前と責任は全く同じ」を4とする連続変数である。
 注 6) 経営状況は、「不調」を1、「やや不調」を2、「どちらとも言えない」を3、「やや好調」を4、「好調」を5とする連続変数である。
 注 7) 人手不足状況は、「人手が余っている状態」を1、「やや人手が余っている状態」を2、「どちらとも言えない」を3、「やや人手不足状況」を4、「人手不足状況」を5とする連続変数である。
 注 8) 正社員規模は、「30人以下」を1、「31～100人」を2、「101～300人」を3、「300人以上」を4とする連続変数である。
 注 9) 地方度は、「東京都、神奈川県、愛知県、大阪府」を1、「それ以外」を2とした。
 注10) 業種の参照は「製造業」である。
 注11) 多くの変数との関係を把握することができるよう、強制投入法を用いた。

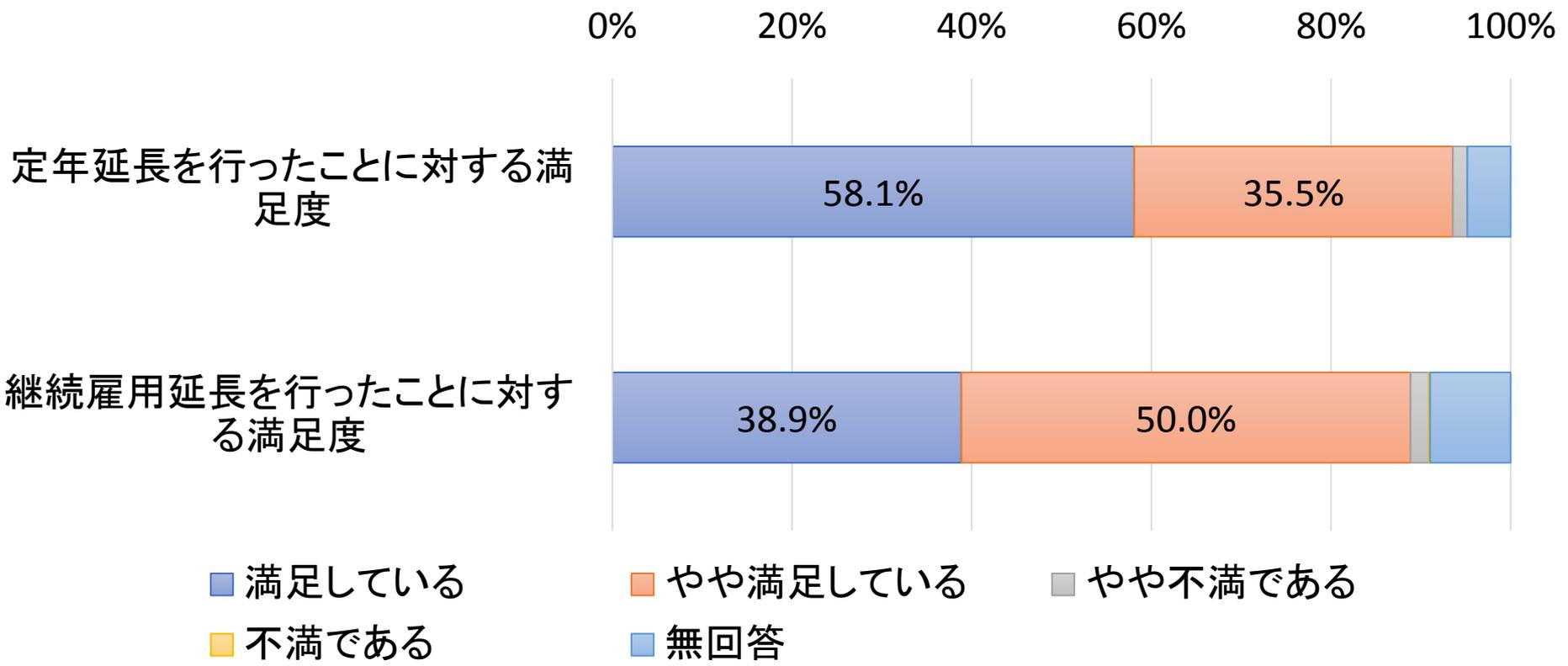
本日も話すること

- 定年延長といっても、いろいろある
 - 定年延長・継続雇用延長には効果がある
 - 実施にあたっては課題もあるが、調査結果に解決のヒントがある
- 65歳以上への定年延長 と66歳以上の継続雇用延長

定年延長(65歳以上)と継続雇用延長(66歳以上)の両方を実施した企業に聞きました

① 定年延長と継続雇用延長の満足度を比べると・・・

両方実施企業における満足度 n=736



定年延長(65歳以上)と継続雇用延長(66歳以上)の両方を実施した企業に聞きました

② 定年延長と継続雇用延長の効果を比べると・・・

定年延長、継続雇用延長の両方実施企業における効果ポイント (n=547)

	効果ポイント(平均)
定年延長の効果ポイント	28.96
継続雇用延長の効果ポイント	27.82

本日のまとめ

- 定年延長といっても、いろいろある
連続タイプと非連続タイプなど
- 定年延長・継続雇用延長には効果がある
それぞれ、92.5%、89.4%が満足
狙っていた以外の効果もある
- 課題もあるが、組織若返りとの両立もできる
- 65歳以上への定年延長 と66歳以上の継続雇用延長
定年延長は効果が高い。継続雇用延長は取り組みやすい。
企業に合ったやり方で取り組みばよい。



- 65歳超雇用推進プランナー、高年齢者雇用アドバイザーによる相談・援助サービス
- 事業主に対する助成(65歳超雇用推進助成金)
- 高年齢者雇用開発コンテスト

ご清聴いただき、ありがとうございました。



高年齢者雇用推進キャラクター
 ペン田ギン子

今日は、「定年延長、本当のところ(大阪版)」、「継続雇用延長、本当のところ(大阪版)」も用意しました！