

定年後再雇用者の「職務・働き方」と「賃金」のバランスを考える  
— 高齢者が意欲的に働き続けることのできる社会を目指して

## アンケート調査結果報告

2019年5月

みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部  
古川 みどり

# 目次

<b>1. 背景</b>	… 2
<b>2. 目的</b>	… 4
<b>3. 調査概要</b>	… 5
<b>4. 調査結果</b>	… 9
<b>5. まとめと考察</b>	…22

# 1 背景

- ✓ 少子高齢化・人口減少が進む中で今後ボリュームを増していく高齢者は貴重な労働力であり、生涯現役社会の実現は急務となっている。
- ✓ こうした社会情勢を背景に、「高齢者の雇用・労働」は重要な政策課題として位置づけられている(働き方改革実行計画(2017年3月閣議決定)、高齢社会対策大綱(2018年2月閣議決定)等)。
- ✓ ここで、高齢者が“意欲的に”働き続けることのできる仕組みを考えると、賃金設定が鍵になると言える。例えば、2015年度に実施されたアンケート調査<sup>1</sup>の結果、60歳以上の雇用者が働く理由は「現在の生活のため」が最も多く、次いで多いのは「老後の生活に備えて」である。この結果からは、労働者が定年を迎えても働き続けたいと望む理由として「収入の確保」の存在が大きく、高齢者の労働意欲には「賃金」が影響していることがわかる。
- ✓ 一方、高年齢者雇用確保措置のうち、最も多くの企業で選択されているものは「再雇用制度の導入」である<sup>2</sup>。したがって、「高齢者が意欲的に働き続けることのできる社会」の実現を目指すにあたっては、定年後再雇用者の賃金設定のあり方が重要になる。

1: 高齢・障害・求職者雇用支援機構「高齢社員の人事管理と展望―生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書―」(2015年度)

2: 厚生労働省「高年齢者の雇用状況」(2017年)および「就労条件総合調査」(2017年)

# 1 背景

- ✓ 現状、定年後再雇用者の賃金は定年時と比較して6～7割程度の水準まで低下することが一般的である<sup>3</sup>が、昨今相次いだ複数の司法判断において定年後再雇用者の処遇が問題となった。

## ◆九州惣菜事件(2018/4/1、最高裁)

- 定年後の極端な労働条件の悪化は、高年齢者雇用安定法の趣旨に反する
- 再雇用に関しては、定年前後の労働条件の継続性・連続性が一定程度確保されることが原則である

## ◆長澤運輸事件(2018/6/1、最高裁)

- 正社員と定年後再雇用者の処遇の違いが不合理かどうかを判断するうえでは、賃金の総額を比較するだけでなく、それぞれの賃金項目の趣旨を個別に考慮しなければならない

- ✓ 生産年齢人口が急速に減少していく中で日本が経済力を維持するためには、高齢者がその能力を最大限発揮できる労働環境を整備することが不可欠であり、定年後再雇用者の賃金設定のあり方を今一度見直す必要がある。

3: 労働政策研究・研修機構「高年齢者の雇用に関する調査(企業調査)」(2016年)

## 2 目的

- ✓ 本調査では、九州惣菜事件における最高裁判所の決定を踏まえて「定年前との連続性ある労働環境」に着目する。なお、「定年前との連続性ある労働環境」をこれ以降は以下のとおり定義する。

◆定年前との連続性ある労働環境(これ以降、「連続的再雇用環境」と表記)

①業務の内容

②業務に伴う責任の程度

③所定労働時間

の3つが定年前と変わらない環境

- ✓ そのうえで、本報告には大きく以下の2点を目的とした調査結果を掲載する。

1. 以下について実態を把握する。

①「連続的再雇用環境」はどの程度の企業で実現しているか

②「連続的再雇用環境」においては賃金にも連続性が見られるか

③「連続的再雇用環境」における定年後再雇用者の労働意欲の高さは、「連続的再雇用環境」にあてはまらない労働環境と比較するとどの程度か

2. 「連続的再雇用環境」を実現している企業に見られる特徴(企業属性や人事制度等)を検討する。

### 3 調査概要 (1) 実施概要

➤ 調査対象

- 全国に所在する総従業員数10人以上の企業のうち、従業員規模と業種により比例配分して16,000社を抽出した
- ただし、業種は農業、鉱業、公務を除く

➤ 調査時期、調査時点

- 2018年9月18日～2018年10月9日
- 原則として2018年9月1日現在の状況を回答

➤ 配布・回収について

- 調査票を企業の人事労務担当者宛てに郵送配布し、回答後に弊社宛て返送いただいた（郵送配布・郵送回収方式）
- 有効回答数:2,393社、有効回答率15.0%

### 3 調査概要 (2)集計の考え方

#### ➤ 集計対象

- 今回提示する調査結果における集計対象は、以下の条件をすべて満たすデータに限定した(N=1,042)。

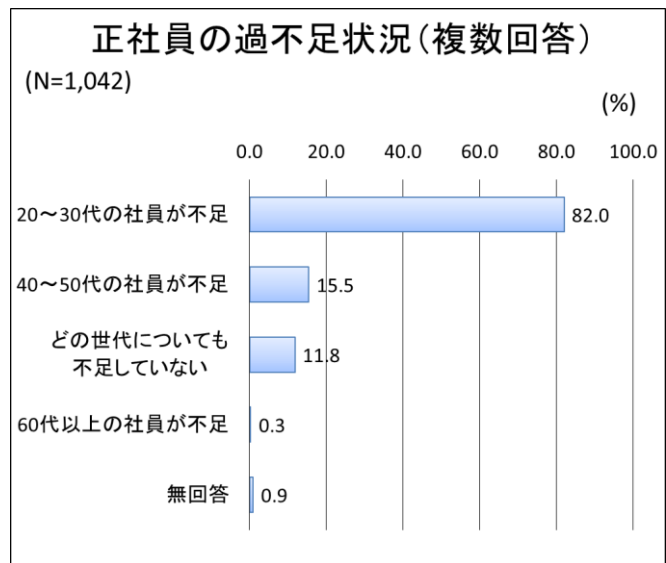
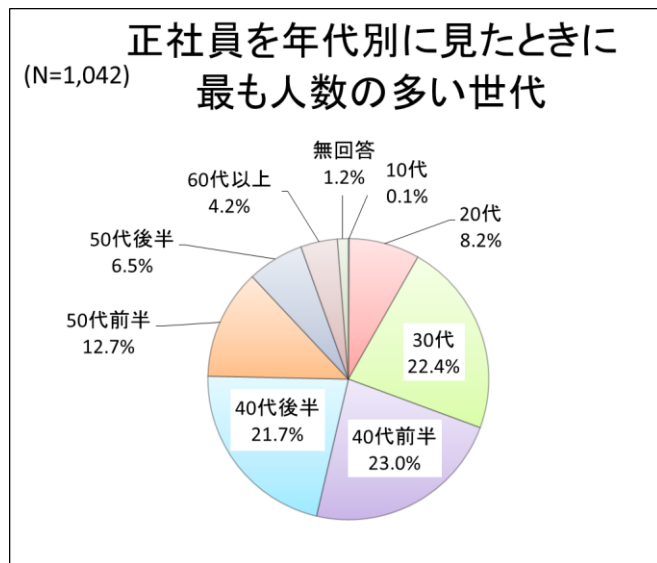
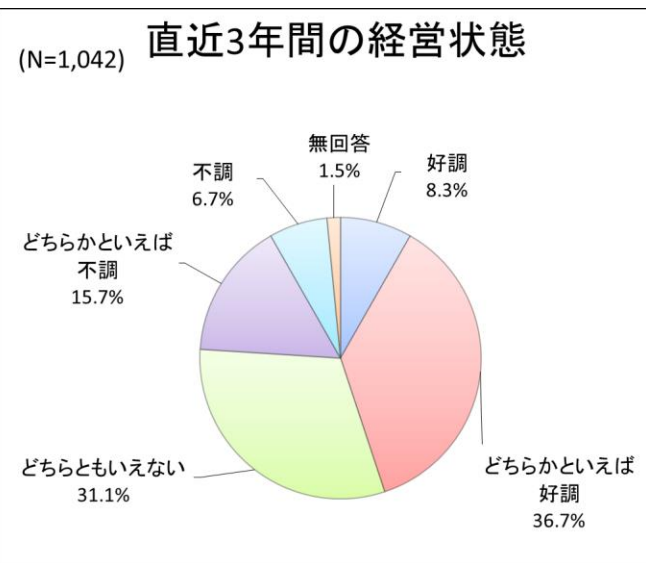
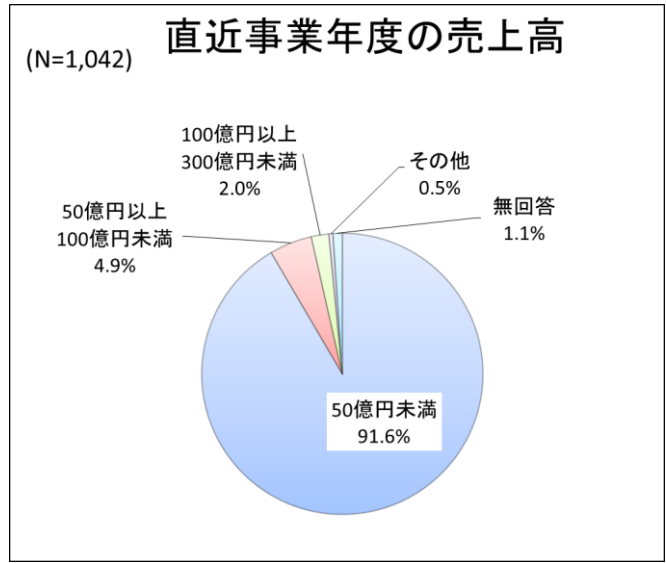
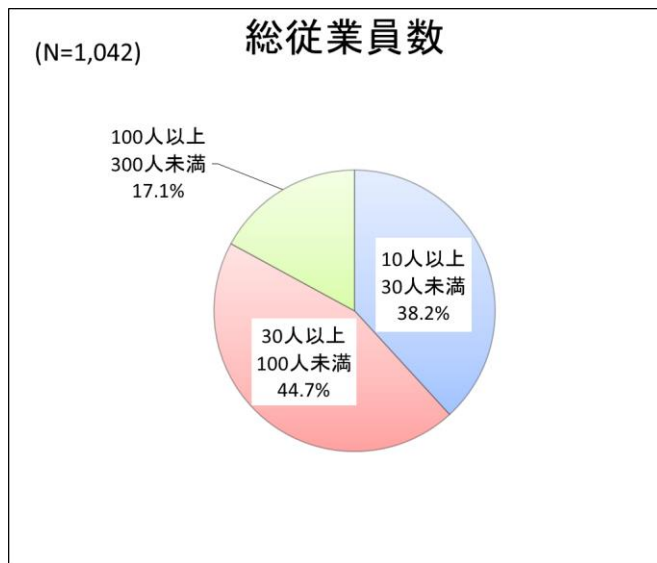
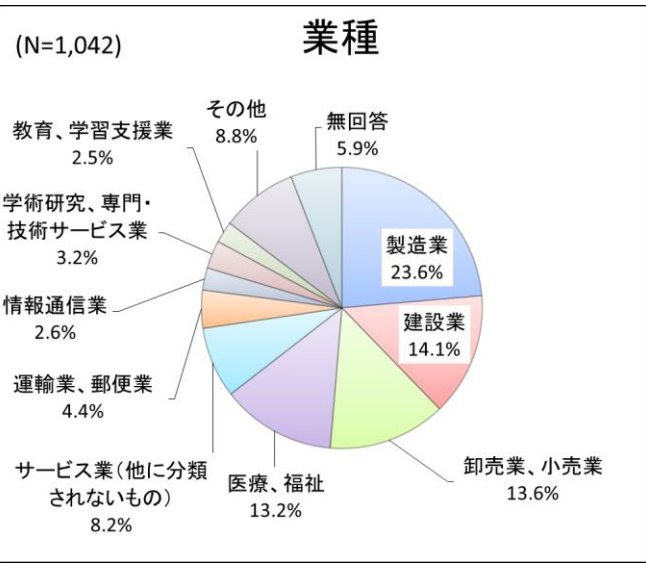
項目	条件	該当するデータ数
① 総従業員数	300人未満	N=2,272 (全体の94.9%)
② 定年到達者を65歳まで雇用するために講じている雇用確保措置	自社で再雇用する制度	N=1,313 (定年年齢が60～64歳である企業の86.2%)
② (i) 最も多くの定年後再雇用者に当てはまる職種	無回答の場合は集計対象から除外(※1)	N=1,154 (条件②を満たすデータの87.9%)
② (ii) 定年に伴う「責任の程度」の変化	変わらない／やや小さくなる／かなり小さくなる (「やや大きくなる」「かなり大きくなる」は集計対象から除外(※2))	N=1,138 (条件②を満たすデータの86.7%)
② (iii) 定年に伴う「所定労働時間」の変化	フルタイムのまま／フルタイムからパートタイムになる (「パートタイムからフルタイムになる」「パートタイムのまま」は集計対象から除外(※3))	N=1,136 (条件②を満たすデータの86.5%)

※1: 本調査では、定年前後の労働環境の変化を問う際は、各社において「最も多くの定年後再雇用者に当てはまる職種」に就いている定年後再雇用者を選択の上、当該社員を想定して回答するよう求めた。そのため、「最も多くの定年後再雇用者に当てはまる職種」について回答しなかった企業は集計の対象外とした

※2: 定年前後の変化の有無を区別する際、「変化がある(異なる)」に分類するデータに「責任の程度が小さくなった」データと「責任の程度が大きくなった」データが混在することを避けるため、「やや大きくなる」「かなり大きくなる」を集計対象から除外した

※3: 定年前にフルタイムで働いていた場合のみを集計対象とするため、定年前にパートタイムであったデータは集計対象から除外した 6

# 3 調査概要 (3)集計対象企業の概要





### 3 調査概要 (4)分析方法

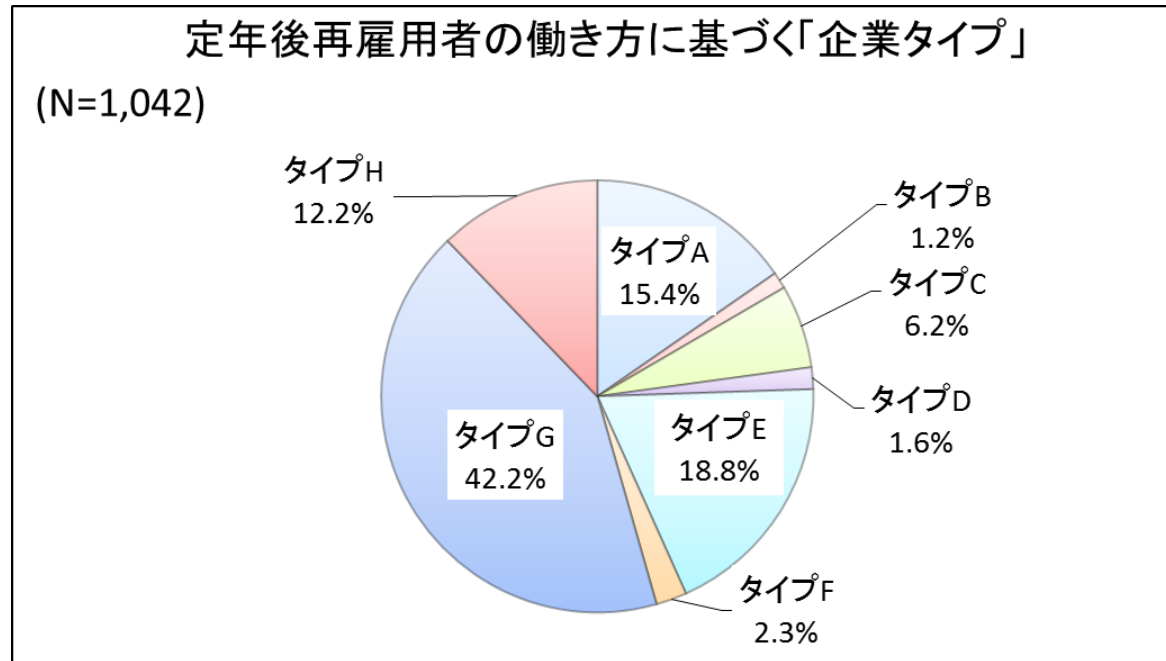
- ✓ ①業務の内容、②業務に伴う責任の程度、③所定労働時間のそれぞれが定年前と「同じ」か「違う」かによって定年後再雇用者の働き方を企業タイプA~Hの8タイプに類型化した

「連続的再雇用環境」に該当する企業タイプ

定年前との比較			企業タイプ
①業務の内容	②業務に伴う責任の程度	③所定労働時間	
同じ	同じ	同じ	A
		違う	B
	違う	同じ	C
		違う	D
違う	同じ	同じ	E
		違う	F
	違う	同じ	G
		違う	H
「同じ」→	全く変わらない	変わらない	フルタイムのまま
「違う」→	ほぼ変わらない／ かなり変わる／ 完全に変わる	かなり小さくなる／ やや小さくなる	フルタイムからパートタイム になる

# 4 調査結果 (1)タイプA企業の分布

- ✓ 「連続的再雇用環境」に該当する「タイプA」は15.4%で、「タイプG」(42.2%)、「タイプE」(18.8%)に次いで多い

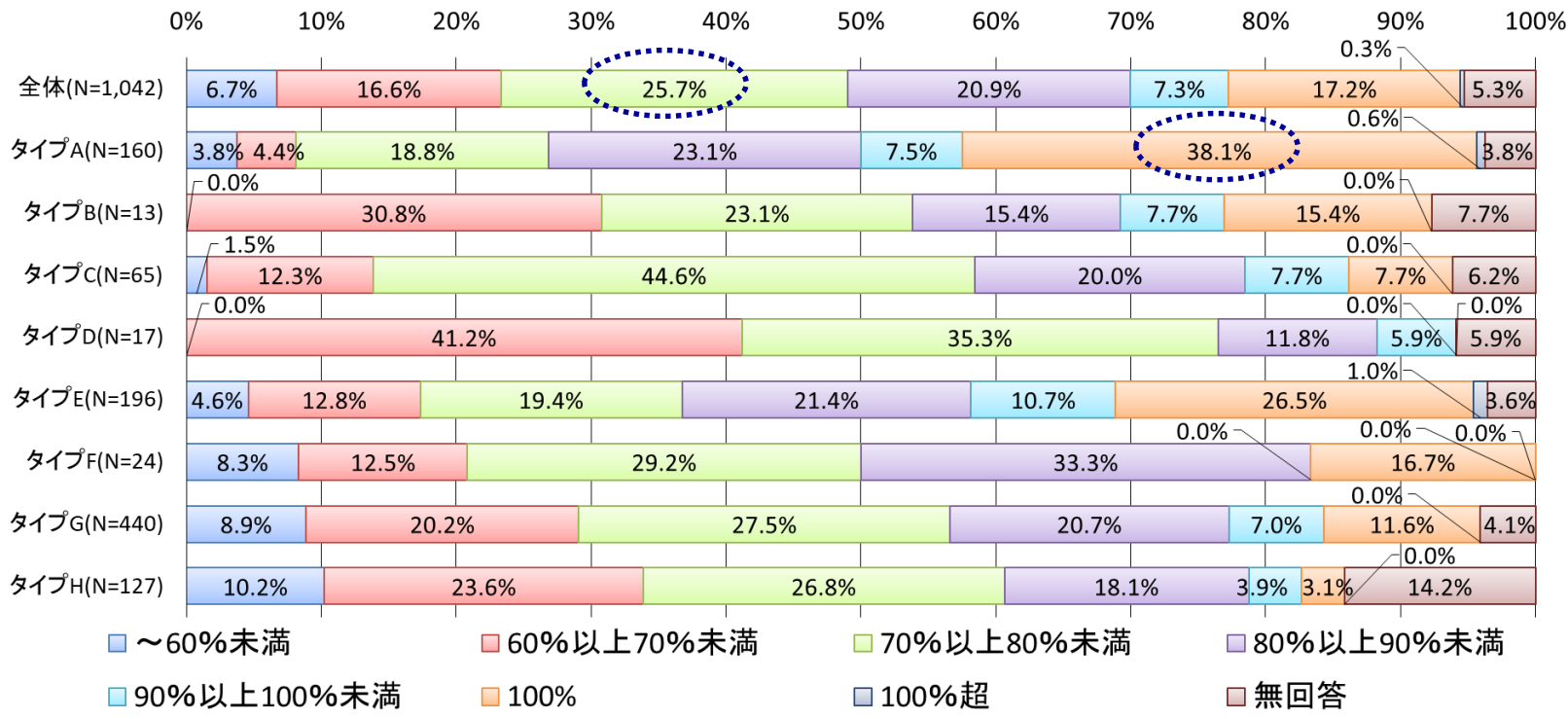


	定年前との比較		
	①業務の内容	②業務に伴う責任の程度	③所定労働時間
タイプG (42.2%)	違う	違う	同じ
タイプE (18.8%)	違う	同じ	同じ
タイプA (15.4%)	同じ	同じ	同じ

## 4 調査結果 (2)タイプA企業における定年前後の基本給の変化

- ✓ タイプAで最も高い比率を占めたのは「100%(=定年前後で変化なし)」(38.1%)である。また、変化率の平均値(平均変化率)は85.7%であり、すべてのタイプの中で最も高い。
- ✓ これに対して、全体で見た場合に最も多いのは「70%以上80%未満」(25.7%)で、平均変化率は77.0%である。また、最も該当企業の多いタイプであった「タイプG」に関しては、平均変化率は74.0%と、全体の平均変化率を下回る結果となった。

定年前を100%とした場合の定年後の「時間当たりの基本給」

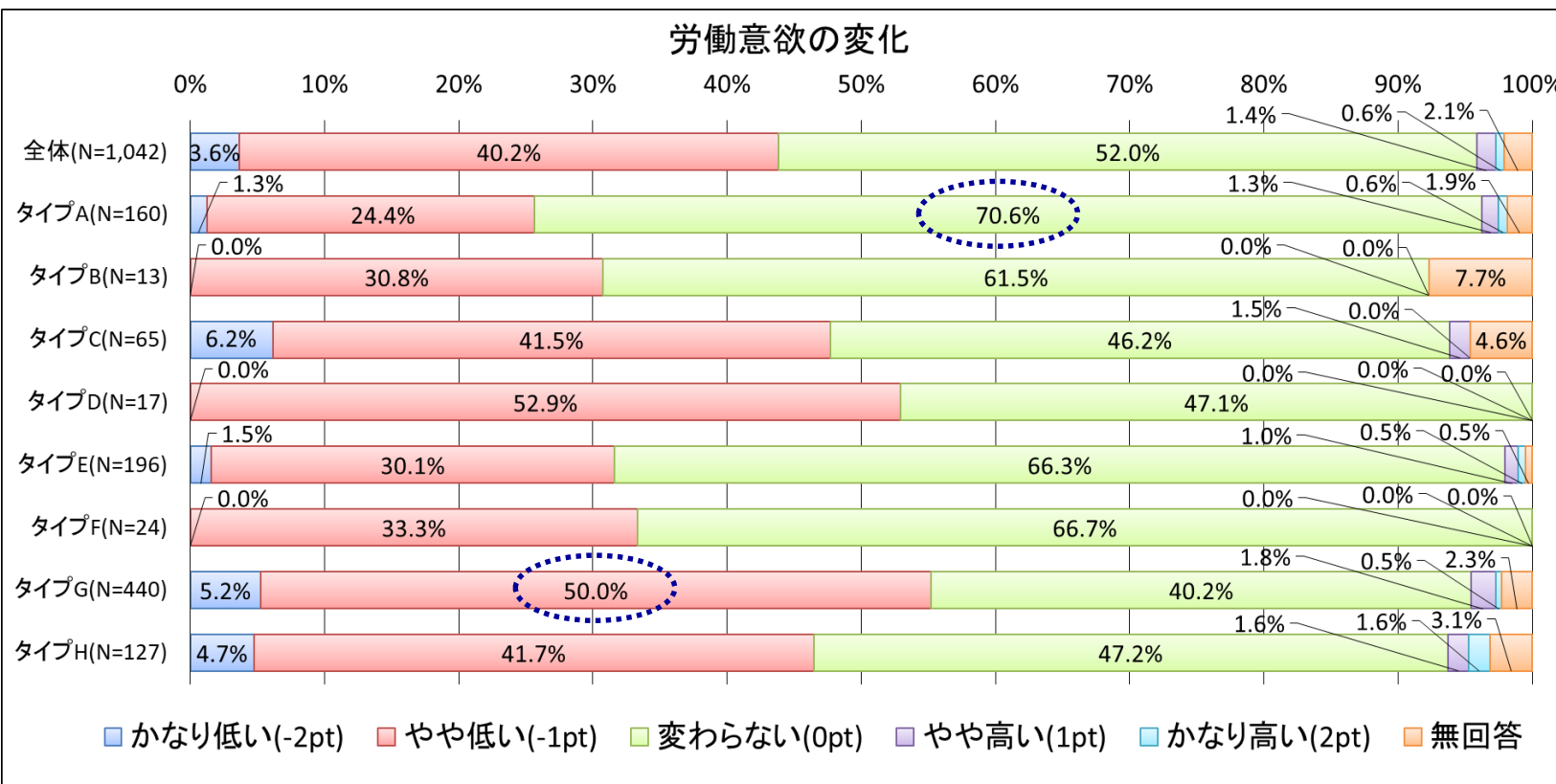


	平均変化率(%)
全体	77.0%(N=987)
タイプA	85.7%(N=154)
タイプB	76.3%(N=12)
タイプC	76.0%(N=61)
タイプD	69.8%(N=16)
タイプE	81.5%(N=189)
タイプF	76.3%(N=24)
タイプG	74.0%(N=422)
タイプH	70.0%(N=109)

## 4 調査結果 (3)–1タイプA企業における定年後再雇用者の労働意欲の変化

- ✓ タイプAで最も多いのは「変わらない」(70.6%)である。ポイント化した場合の平均値※(平均ポイント)は -0.25ポイントであり、すべてのタイプの中で最も高い。
- ✓ これに対して、タイプGでは「やや低い」が50.0%、「変わらない」が40.2%を占め、平均ポイントは-0.59ポイントとすべてのタイプの中で最も低い。

※選択肢「かなり低い」「やや低い」「変わらない」「やや高い」「かなり高い」をそれぞれ順に-2、-1、0、1、2ポイントとして加重平均により平均ポイント(pt)を算出した



	平均ポイント(pt)
全体	-0.46pt(N=1,020)
タイプA	-0.25pt(N=157)
タイプB	-0.33pt(N=12)
タイプC	-0.55pt(N=62)
タイプD	-0.53pt(N=17)
タイプE	-0.31pt(N=195)
タイプF	-0.33pt(N=24)
タイプG	-0.59pt(N=430)
タイプH	-0.48pt(N=123)

## 4 調査結果 (3)-2 労働意欲の変化に影響する項目

- ✓ 定年前後の①業務の内容、②業務に伴う責任の程度、③所定労働時間の変化のそれぞれについて「同じ」と「違う」の間で労働意欲の低下幅(平均ポイント)を比較した結果、①業務の内容、②業務に伴う責任の程度については「同じ」方が「違う」よりも労働意欲の低下幅が小さかった。
- ✓ なお、③所定労働時間については「同じ」と「違う」の間ではほぼ差が見られなかった。

	定年前との比較		
	①業務の内容	②業務に伴う責任の程度	③所定労働時間
同じ	-0.35pt(N=248) ✓	-0.29pt(N=388) ✓	-0.46pt(N=844)
違う	-0.49pt(N=772)	-0.55pt(N=632)	-0.45pt(N=176)

- ✓ また、定年前後の「時間当たりの基本給」の変化によって労働意欲の平均ポイントを比較した結果、「時間当たりの基本給」の減少幅が小さいほど労働意欲の低下幅も小さかった。

定年前を100%とした場合の定年後の「時間当たりの基本給」	
100%以上	-0.24pt(N=179) ✓
80%以上100%未満	-0.43pt(N=291)
~80%未満	-0.54pt(N=502)

## 4 調査結果 (3)–2 労働意欲の変化に影響する項目

✓ 前頁に挙げた項目の他、労働意欲の変化に影響を与えるものとして以下が確認された。

- 定年後再雇用者に期待する役割(定年前との比較)  
定年前と変化がないほど労働意欲の低下幅は小さい
- 人事評価の仕組み  
「現役社員と同じ方法(評価項目、評価基準等)で人事評価を行っている」場合に、労働意欲の低下幅は最も小さい
- 賃金の決定方法※  
「定年直前と同じ」場合に、労働意欲の低下幅は最も小さい

※広く「賃金の決定方法」について尋ねた設問であり、「基本給」等の指定はしていない

定年後再雇用者に期待する役割 (定年前との比較)		人事評価の仕組み		賃金の決定方法	
全く変わらない	-0.24pt (N=145)	現役社員と同じ方法(評価項目、評価基準等)で人事評価を行っている	-0.33pt (N=325)	定年直前と同じ	-0.21pt (N=135)
ほぼ変わらない	-0.45pt (N=701)	現役社員とは異なる方法で人事評価を行っている	-0.53pt (N=167)	定年直前と異なる (全員一律の金額とする)	-0.68pt (N=96)
かなり変わる・完全に変わる	-0.70pt (N=167)	定年前の従業員には人事評価を行っているが、定年後再雇用者には人事評価を行っていない	-0.56pt (N=340)	定年直前と異なる (各自の定年直前の金額に、全員一律の割合を乗じる)	-0.57pt (N=223)
		現役社員を含め、人事評価は行っていない	-0.40pt (N=177)	定年直前と異なる (業務内容や職階等に応じて個別に設定する)	-0.44pt (N=543)

## 4 調査結果 (4)タイプA企業の特徴

✓ ここからは「タイプA」の特徴を「タイプG」(該当企業数の最も多い企業タイプ)と比較しながら述べる

### ①企業属性や従業員構成

#### タイプA

##### 業種・職種

- 「医療・福祉」(16.3%)、「運輸業、郵便業」(6.9%)が多い
- 「技術職(建設・不動産・工場・運輸)」(27.5%)、「専門職(医療・福祉)」(15.6%)が多い

##### 正社員のボリュームゾーン

- 「40代後半」(21.9%)が最も多い
- 回答を「40代前半以前※」と「40代後半以降※」で二分すると「40代前半以前」が38.1%、「40代後半以降」が60.0%(図)

※「40代前半以前」:「10代」、「20代」、「30代」、「40代前半」の和

「40代後半以降」:「40代後半」、「50代前半」、「50代後半」、「60代以上」の和

タイプGと比較すると、タイプAでは40代後半以降の中高齢層が多い

##### 人材の充足状況

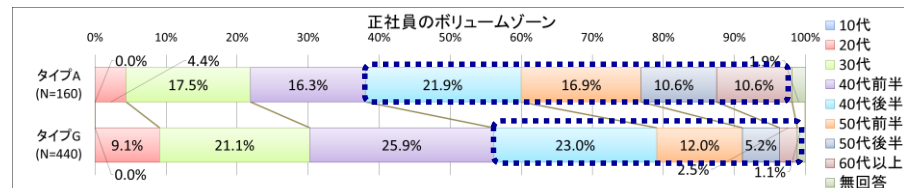
- 正社員が「どの世代についても不足していない」は14.7%
- 人材確保に関して「すでに十分確保している」は8.5%

タイプGと比較すると、タイプAでは人材が充足しているとする企業が多い

#### タイプG

- 「製造業」(25.5%)、「卸売業、小売業」(15.0%)が多く、「医療・福祉」(9.8%)は少ない。「運輸業、郵便業」は3.4%
- 「生産」(19.8%)、「販売・営業」(15.2%)が多い。「技術職(建設・不動産・工場・運輸)」、「専門職(医療・福祉)」は順に23.9%、9.5%

- 「40代前半」(25.9%)が最も多い。「40代後半」は23.0%
- 回答を「40代前半以前」と「40代後半以降」で二分してみると「40代前半以前」が56.1%、「40代後半以降」が42.7%(図)



- 正社員が「どの世代についても不足していない」は9.8%
- 人材確保に関して「すでに十分確保している」は1.8%

# 4 調査結果 (4)タイプA企業の特徴

## ②人事制度

### タイプA

#### 役職

- 「定年後も引き続き同じ役職に就いている」(66.3%)が最も多い(左下図)

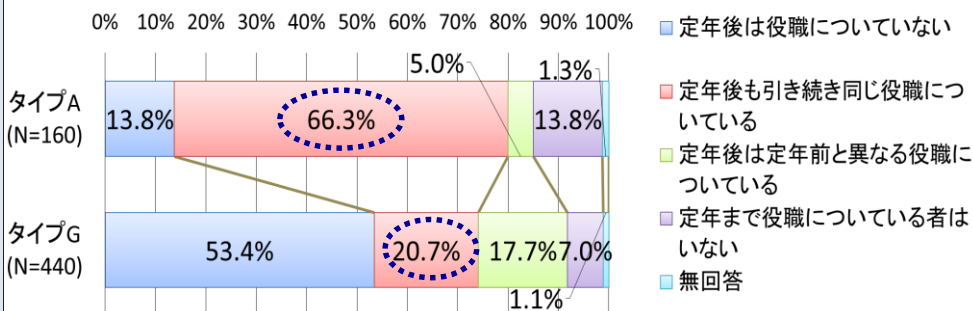
タイプGと比較すると、タイプAでは定年後再雇用者を引き続き同じ役職に就けている企業が多い

#### 人事評価

- 定年後も「現役社員と同じ方法(評価項目、評価基準等)で人事評価を行っている」(46.9%)が最も多い(右下図)

タイプGと比較すると、タイプAでは人事評価の方法を定年前後で変更しない企業が多い

役職の変化

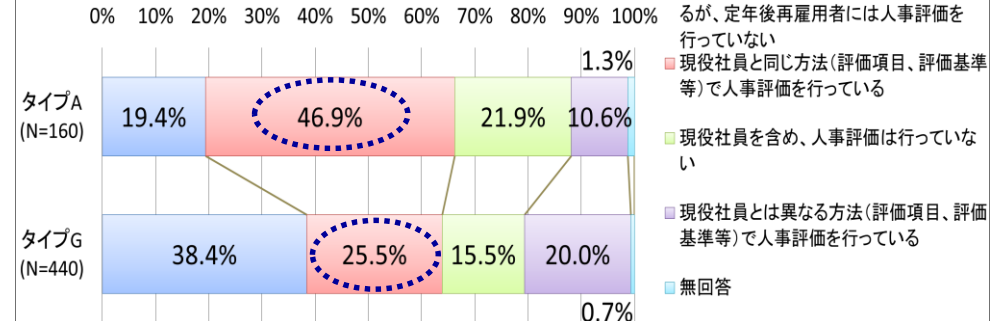


### タイプG

- 「定年後は役職に就いていない」(53.4%)が最も多い
- 「定年後も引き続き同じ役職に就いている」は20.7%(左下図)

- 「定年前の従業員には人事評価を行っているが、定年後再雇用者には人事評価を行っていない」(38.4%)が最も多い
- なお、定年後も「現役社員と同じ方法(評価項目、評価基準等)で人事評価を行っている」は25.5%(右下図)

人事評価の仕組み





# 4 調査結果 (4)タイプA企業の特徴

## ②人事制度

### タイプA

### タイプG

#### 賃金の決定方法

- 「定年後も定年直前と同じ」は33.8%

- 「定年後も定年直前と同じ」は7.5%

タイプGと比較すると、タイプAでは「賃金の決定方法」を定年前後で変更しない企業が多い

#### 賞与・寸志等を支給する制度

- 定年後も「賞与・寸志等支給制度があり、金額の決定方法は現役社員と共通である」(45.6%)が最も多い

- 定年後に「賞与・寸志等支給制度はあるが、金額の決定方法は現役社員と異なる」(52.3%)が最も多い
- なお、定年後に「賞与・寸志等支給制度があり、金額の決定方法は現役社員と共通である」は21.1%

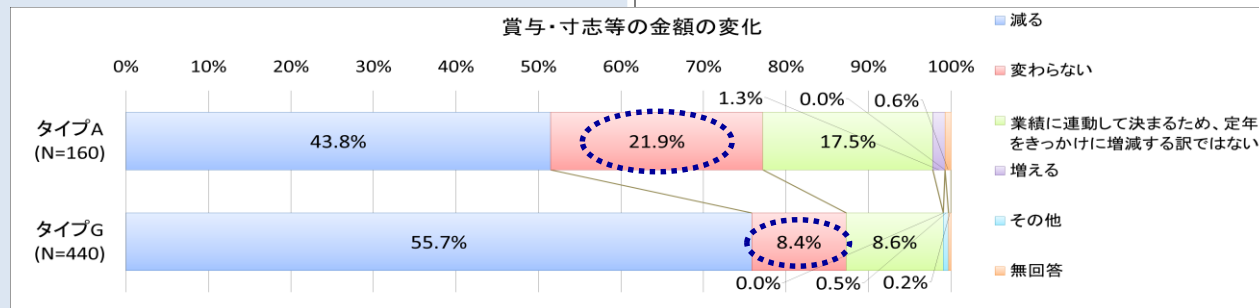
タイプGと比較すると、タイプAでは「賞与・寸志等支給制度」を定年前後で変更しない企業が多い

#### 定年に伴う賞与・寸志等支給額の変化(定年後も支給する場合)

- 定年前後で「変わらない」が21.9%(図)

- 定年前後で「変わらない」は8.4%(図)

タイプGと比較すると、タイプAでは「賞与・寸志等の支給額」を定年前後で変更しない企業が多い



# 4 調査結果 (4)タイプA企業の特徴

## ②人事制度

タイプA

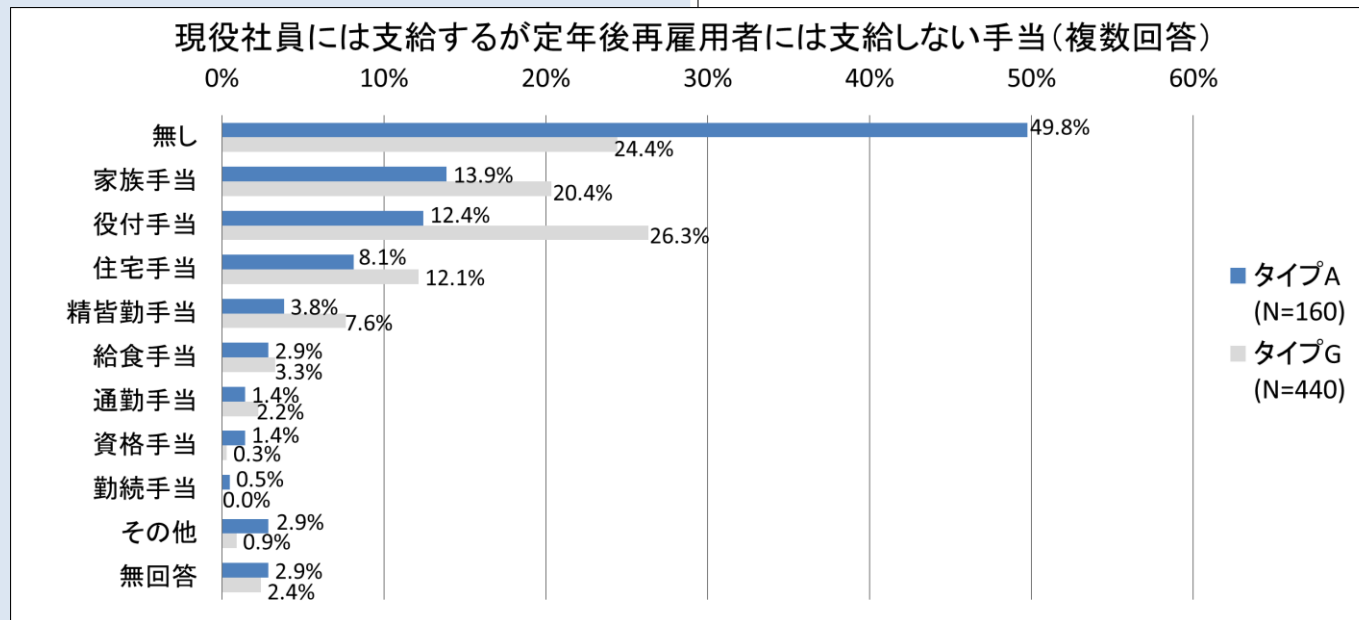
タイプG

現役社員には支給するが定年後再雇用者には支給しない手当

- 「無し」(49.8%)が最も多い

- 「役付手当」(26.3%)、「なし」(24.4%)の順に多い

タイプGと比較すると、タイプAでは「支給する手当」を定年前後で変更しない企業が多い



## 福利厚生

- 「現役社員と全く同じ制度を利用できる」が93.8%

- 「現役社員と全く同じ制度を利用できる」が82.0%

タイプGと比較すると、タイプAでは「福利厚生」を定年前後で変更しない企業が多い

# 4 調査結果 (4)タイプA企業の特徴

## ③定年後再雇用者の期待役割

### タイプA

### タイプG

#### 期待役割

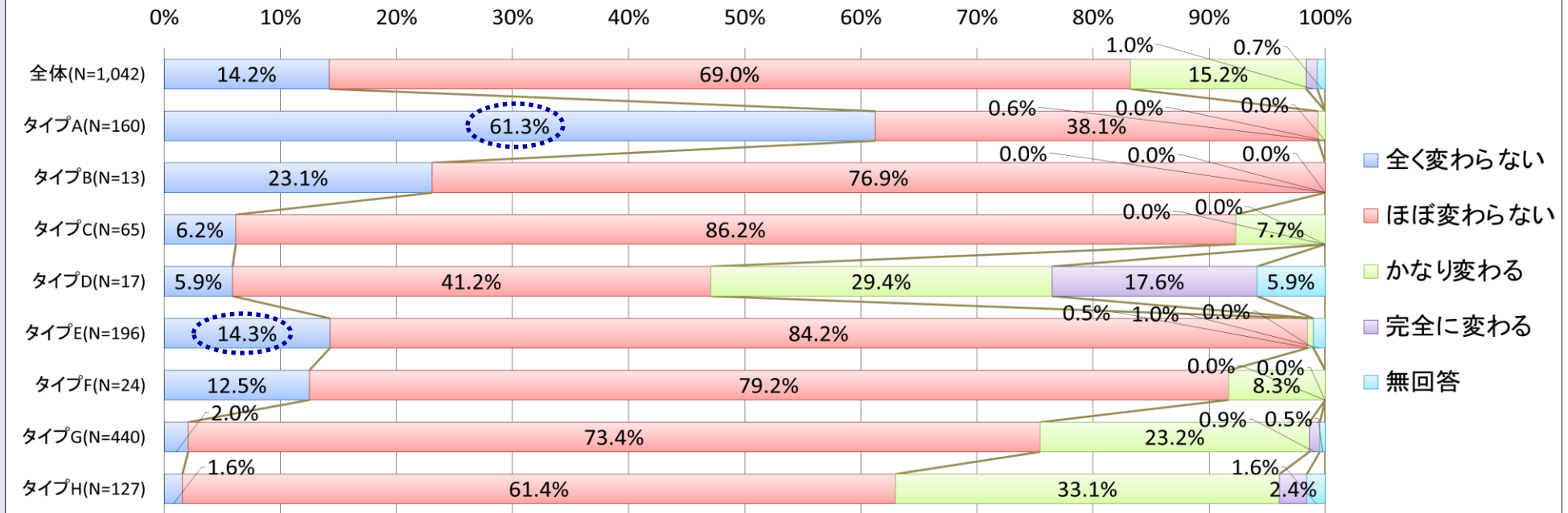
#### i) 定年に伴う変化

- 「全く変わらない」が61.3%とすべてのタイプの中で唯一半数を超えている(図)

#### i) 定年に伴う変化

- 「全く変わらない」は2.0%(図)

定年に伴う期待役割の変化



タイプGと比較すると、タイプAでは「期待役割」を定年前後で変更しない企業が多い

# 4 調査結果 (4)タイプA企業の特徴

## ③定年後再雇用者の期待役割

### タイプA

#### 期待役割

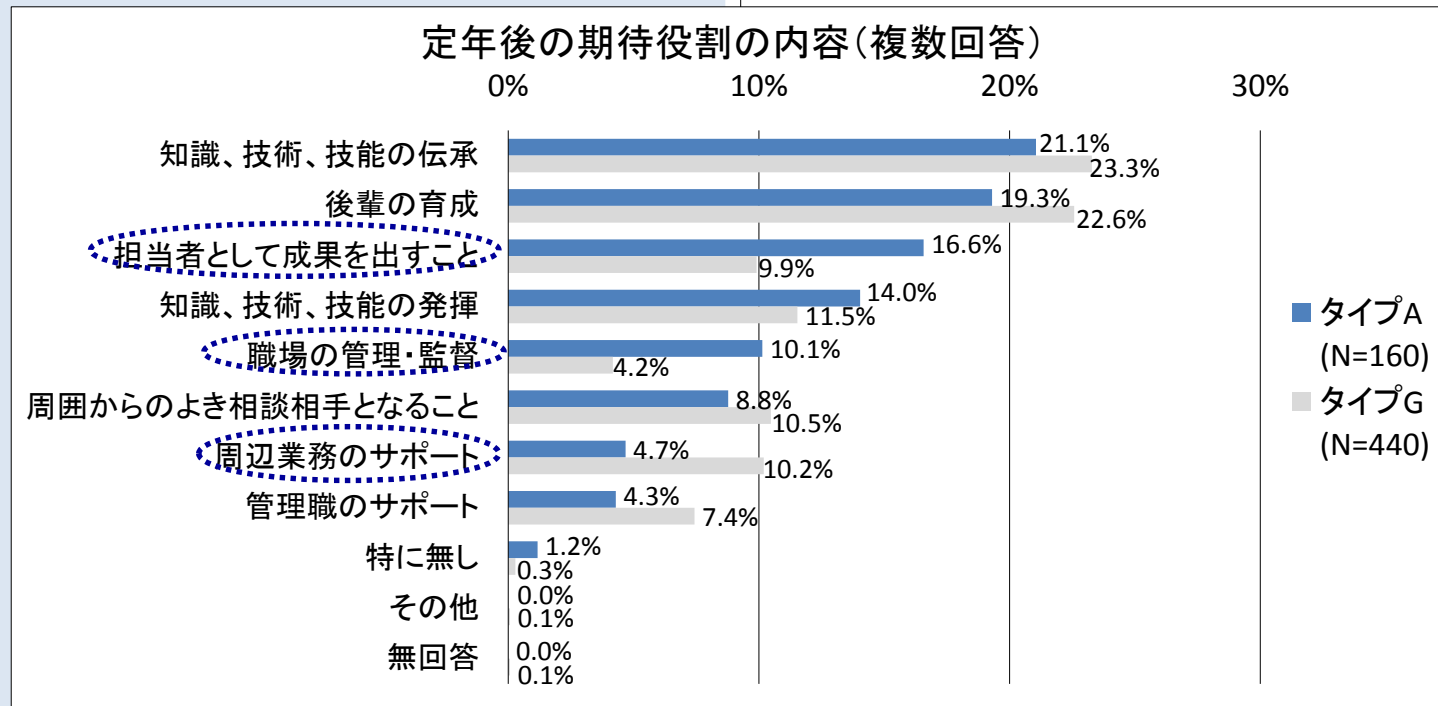
##### ii) 定年後の期待役割の内容

- 「知識、技術、技能の伝承」(21.1%)が最も多い
- タイプGと比較して多いのは「担当者として成果を出すこと」(16.6%)、「職場の管理・監督」(10.1%)である

### タイプG

##### ii) 定年後の期待役割の内容

- 「知識、技術、技能の伝承」(23.3%)が最も多い
- タイプAと比較して特に多いのは「周辺業務のサポート」(10.2%)である



タイプGと比較すると、タイプAでは定年後再雇用者に「担当者として成果を出すこと」を

期待する企業が多い

# 4 調査結果 (4)タイプA企業の特徴

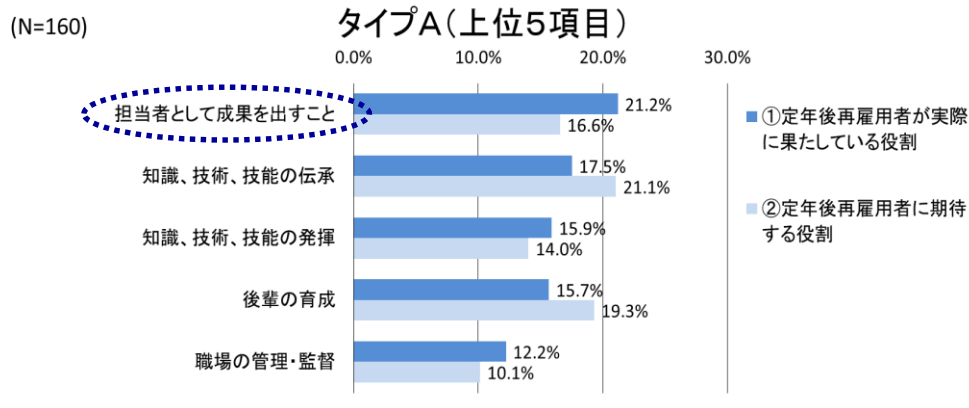
## ③定年後再雇用者の期待役割

### タイプA

#### 期待役割(つづき)

#### iii) 定年後再雇用者が実際に果たしている役割

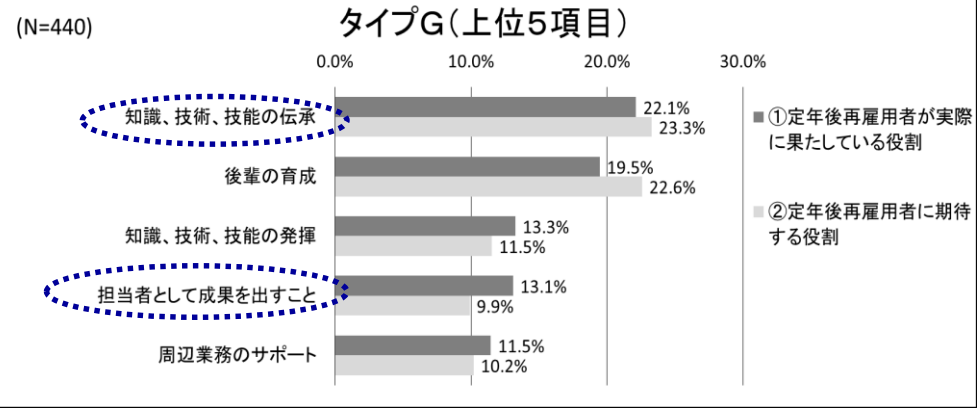
- すべてのタイプの中で唯一「担当者として成果を出すこと」(21.2%)が最も高い割合を占める
- なお、「担当者として成果を出すこと」を定年後再雇用者が①「実際に果たしている役割」として選んだ企業の比率と、定年後再雇用者に②「期待する役割」として選んだ企業の比率を比較すると①は21.2%、②は16.6%であり、①「実際」が②「期待」を上回っている(図)



### タイプG

#### iii) 定年後再雇用者が実際に果たしている役割

- 最も多いのは「知識、技術、技能の伝承」(22.1%)
- 「担当者として成果を出すこと」は13.1%(図)



タイプGと比較すると、タイプAでは「定年後再雇用者は『担当者として成果を出す』という企業の期待に応えている」と評価する企業が多い

# 4 調査結果 (4)タイプA企業の特徴

## ④定年後再雇用者が企業から受けている評価

### タイプA

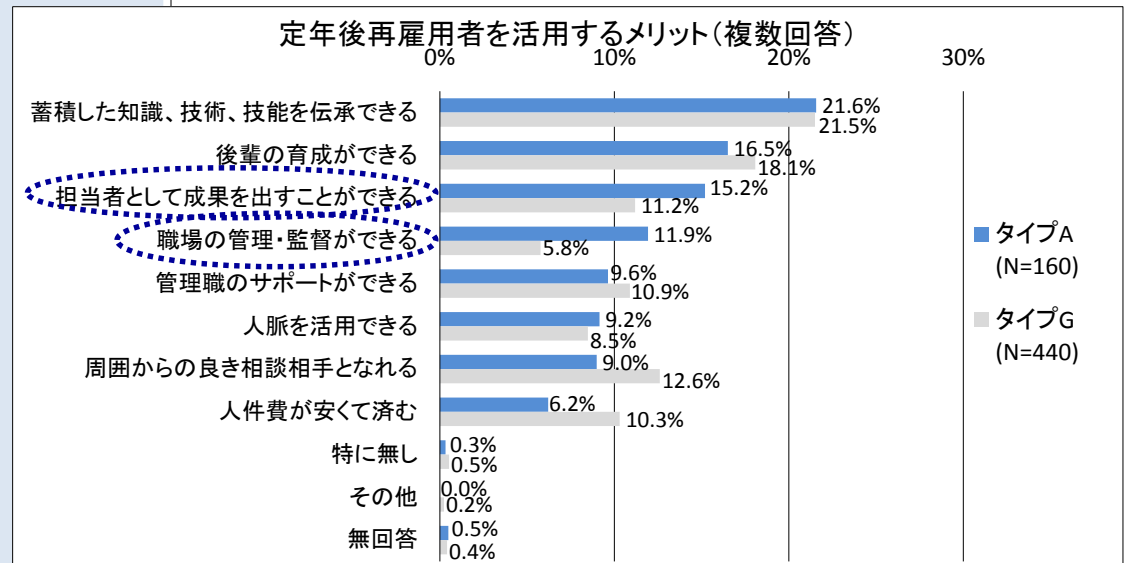
#### 定年後再雇用者を活用するメリット

- 最も多いのは「蓄積した知識、技術、技能を伝承できる」(21.6%)
- タイプGと比較すると「担当者として成果を出すことができる」(15.2%)、「職場の管理・監督ができる」(11.9%)が多い(図)

タイプGと比較すると、タイプAでは定年後再雇用者が「職場の管理・監督ができる」ことおよび「担当者として成果を出すことができる」ことにメリットを見出している企業が多い

### タイプG

- 最も多いのは「蓄積した知識、技術、技能を伝承できる」(21.5%)



#### 企業から受けている評価

- 「戦力である」とする回答が93.1%

タイプGと比較すると、タイプAでは定年後再雇用者を戦力と評価する企業が多い

- 「戦力である」とする回答が86.1%

## 5 まとめと考察

- ✓ 「連続的再雇用環境」を実現している企業(以下、「連続的再雇用企業」と表記)は全体の15.4%であり、これらの企業では、他の企業タイプに比較すると、定年に伴う基本給の低下幅が最も小さく抑えられていることがわかった。また、連続的再雇用企業では、定年後再雇用者の定年に伴う労働意欲<sup>1</sup>の変化に関しても、その低下幅が他の企業タイプと比べて最も小さかった。
- ✓ 一方、最も該当企業数が多いのはタイプG(定年前と比べて①業務の内容が変わり②業務に伴う責任の程度は小さくなるが、③所定労働時間はフルタイムのまま変わらない企業タイプ)であった。そしてタイプGでは、労働意欲の低下幅がすべての企業タイプの中で最も大きく、回答企業全体と比較して基本給の低下幅も大きい傾向があった。
- ✓ 連続的再雇用企業の特徴としては、「医療・福祉」「運輸業、郵便業」の割合が比較的高かったことが挙げられる。これらは人手不足が深刻な業種である<sup>2</sup>が、他方で連続的再雇用企業では「十分に人材を確保している」と回答する傾向があった。これに加えて、正社員に最も多い年代が「40代後半」からそれ以上となっていることを考慮すると、連続的再雇用企業では、40代後半以降の中高齢層の人材を活用することで人手不足を回避している可能性が示唆される。

		タイプA	タイプG
業種	「医療・福祉」	16.3%	9.8%
	「運輸業、郵便業」	6.9%	3.4%
正社員の過不足状況	「どの世代についても不足していない」	14.7%	9.8%
人材確保に向けた考え	「すでに十分確保している」	8.5%	1.8%
最も人数の多い年代 (正社員について)	「40代後半」以降	60.0%	42.7%

1: ただし、本調査における「労働意欲」とは企業が評価した結果であり、定年後再雇用者本人の回答ではないことに留意が必要である。

2: 厚生労働省「一般職業紹介状況(一般職業安定業務統計)」(2019年2月)によると、有効求人倍率は、全体で1.49であるところ、「医療技術者」「介護サービスの職業」は順に3.29、3.48であり、「自動車運転の職業」は3.24である。

## 5 まとめと考察

- ✓ その他の特徴として、連続的再雇用企業では役職や賃金、福利厚生 of いずれについても現役社員に対する仕組みや水準との間に連続性が認められ、期待役割も定年前後で変わらずに「担当者として成果を出すこと」に置いている傾向があった。
- ✓ また、「担当者として成果を出す」という企業の期待に定年後再雇用者は応えていると企業から評価され、定年後再雇用者を活用することにはメリットがあり、戦力としての評価を高めていることが窺えた。

		タイプA	タイプG
賃金の決定方法	「定年直前と同じ」	33.8%★	7.5%
賞与・寸志等を支給する仕組み	「賞与・寸志等支給制度があり、金額の決定方法は現役社員と共通である」	45.6%★	21.1%
賞与・寸志等の金額の変化	「変わらない」	21.9%★	8.4%
現役社員には支給するが 定年後再雇用者には支給しない手当	「なし」	49.8%★	24.4%
役職	「定年後も引き続き同じ役職についている」	66.3%★	20.7%
人事評価	「現役社員と同じ方法(評価項目、評価基準等)で人事評価を行っている」	46.9%	25.5%
福利厚生	「現役社員と全く同じ制度を利用できる」	93.8%★	82.0%
定年前後の「期待役割」の変化	「全く変わらない」	61.3%★	2.0%
定年後の「期待役割」の内容	「担当者として成果を出すこと」	16.6%★	9.9%
定年後再雇用者が果たしている役割	「担当者として成果を出すこと」	21.2%★	13.1%
定年後再雇用者を活用するメリット	「担当者として成果を出すことができる」	15.2%	11.2%
評価	「戦力である」	93.1%★	86.1%

★:8つの企業タイプの中で比率が最も高い場合



## 5 まとめと考察

- ✓ 本調査において最も典型的な「定年に伴う労働環境の変化」は、定年に伴い①業務内容を変え、それと同時に②責任を軽減し、③勤務時間はフルタイムのままとすること(本研究では「タイプG」)であった。しかしながら、こうした労働環境の変化は定年後再雇用者の労働意欲の低下につながることもわかった。
- ✓ これに対して、連続的再雇用企業は労働意欲の低下幅の小さい企業の特徴※を兼ね備えていた。つまり、連続的再雇用環境を提供することで、定年後再雇用者の労働意欲低下を最大限抑制し、「担当者として成果を出す」という現役社員と変わらない役割を発揮し続けてもらうことができる可能性がある。  
※「賃金の低下幅」が小さい、「期待役割」や「人事評価の仕組み」、「賃金決定方法」が定年前後で変わらない等
- ✓ さらに、連続的再雇用企業では賃金や福利厚生「仕組み」や「支給水準」についても他のタイプと比較すると連続性が高かった。これは企業にとって負担となりうるが、人的資源としての評価を見ると「戦力」として評価される割合がタイプGよりも高いなど、連続的再雇用企業において定年後再雇用者は企業側のコストに見合うパフォーマンスを上げている可能性がある。
- ✓ 今後労働力がますます高齢化していく中では、「高齢社員にいかにコストをかけないか」ということ以上に「高齢社員のパフォーマンスの最大化を図るためにはどうすべきか」を考えることが重要になる。そのような中で、定年をきっかけに一律に処遇を変化させるのではなく、本人が望む場合には定年前と変わらない条件で働き続けることができる環境を提供できれば、処遇に対する定年後再雇用者自身の納得度を高め、労働意欲とパフォーマンスの維持につなげられるだろう。

## 5 まとめと考察

- ✓ ここで、連続的再雇用環境の実現を図る上でまず課題となるのは、「限られた人件費原資の中で、賃金を始めとした処遇の水準維持をどのように実現するか」という点であるだろう。
- ✓ これに関しては、例えば
  - ① 定年後再雇用者に現役社員並みの成果を求め、人件費負担を本人の上げる成果によって賄う
  - ② 定年後も定年前に近い水準で処遇することを前提として、現役世代の賃金カーブの傾きを緩やかに設定するといった方法が考えられる。
- ✓ しかし、実際に連続的再雇用企業がどのように対応しているかは、
  - ① 加齢とともに体力・能力の衰えが避けられない中で、成果の維持を求めるためにどのようなサポートを定年後再雇用者に提供しているか
  - ② 連続的再雇用企業の賃金カーブにはどのような特徴があるかといった点を検討する必要がある。
- ✓ これらに関しては、残された課題として今後更に研究を進めて明らかにしていきたい。