

2018年6月25日  
No.2018-001

## シニアの活躍促進に向けた人材戦略 —国際比較からの視点—

理事/主席研究員 山田 久

### 《要 点》

- ◆ シニアの就労促進には、わが国が直面する労働力不足への対応策となるとともに、財政赤字の主因ともいえる高齢者向け社会保障財政を改善させる要因にもなる点で、高い政策プライオリティーが置かれるべきである。それは、将来急速な少子高齢化に直面するアジア諸国に向けてモデルを提示する、という意味でも重要である。
- ◆ わが国における60歳以上の就業率は、主要先進国と比べて高く、良好な雇用情勢や高い教育レベルのほか、シニアの就労意欲の高さといった社会風土にも支えられてきた。しかし、国際比較の観点からは自営業比率が持続的に低下していることが懸念事項であり、将来、シニアの就業率を大きく低下させる要因になる恐れがある。
- ◆ シニア就労は量的には促進されてきているものの、質の面に問題が残る。すなわち、シニアの能力を十分に活かすとともにそれに見合った処遇が行われているか、という点に大きな課題がある。就業人口全体に占める高齢者比率の急激な高まりを勘案すれば、その本格的な「戦力化」に向けて、シニアというだけで処遇が引き下げられる慣行が残っていることを是正すべきであり、壮年期も含め年齢にかかわらず能力を活用・処遇する人事制度の構築が急がれる。
- ◆ 政策支援の在り方については、シニアの活躍促進という大きな方向性からすれば、60歳代前半の高年齢雇用継続給付は廃止する方向で検討することが望ましい。在職老齢年金制度については、65歳以上についての支給停止となる「賃金+年金」を引き上げる形で見直すことが妥当と考える。
- ◆ 企業の人材戦略については、「職業人生前半は就社型・後半はプロ型」のハイブリッド型人事こそ未来のあるべき人事制度と考えられる。その要諦はキャリア・オーナーシップを個人に帰属させることにあり、これを支える実践的な職業教育の仕組みや「セルフ・キャリアドック」を普及させることが求められる。
- ◆ 当面については、シニアの既存能力を活かすため、短期雇用型社員として徹底した職務・成果主義型で処遇することが必要である。既にある職務を前提にしたシニア活用が重要であり、それにはシニアの的確な自己認識と意識改革が求められるとともに、一企業内にとどまらない、業界横断的・地域横断的なジョブ・マッチングの仕組みを、産業界と行政が連携して創出することが求められる。

## 【目次】

1. はじめに—なぜ今シニア就労か
2. シニア就労促進の意義
3. シニア就労の現状と課題
  - (1) 国際比較からの視点
  - (2) 量的に進むシニア就労
  - (3) シニア就労の質的問題
4. シニアの活躍促進の条件
  - (1) 政策面の評価
  - (2) 企業人事面での課題
5. おわりに—シニアの活躍促進に向けた提言

本件に関するご照会は、調査部・山田久宛にお願いいたします。

Tel: 03-6833-0930

Mail: [yamada.hisashi@jri.co.jp](mailto:yamada.hisashi@jri.co.jp)

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。

## 1 はじめに—なぜ今シニア就労か

デフレ脱却・経済再生にプライオリティーを置くアベノミクスの継続により、わが国経済は緩やかながらも底堅い景気回復を続け、インフレ率も小幅のプラスが定着してきた。その一方で、人手不足が深刻化して経済成長が制約される状況が続き、巨額の財政赤字が垂れ流される状況も継続している。経済政策運営の重点を、需要喚起策を中心とした景気回復重視から、潜在成長力の引き上げや財政健全化などの構造改革重視に移す段階に入っているといえよう。そうした観点から高い政策プライオリティーが置かれるべきは、「シニアの就労促進」である。なぜならば、それは労働力不足への対応策であるとともに、財政赤字の主因とも言える高齢者向け社会保障財政を改善させる要因にもなる、正に一石二鳥の政策だからである。

そうした観点からすれば、ここ数年間でシニア雇用は大きく伸び、望ましい方向に向かっているように見える。国際比較を行っても、わが国は主要先進国の中ではシニアの就業率の高いグループに属する。しかし、シニアというだけで賃金が減らされる状況や、自営業比率が低いという面で、シニアの活躍を阻害する構造的な問題を抱えていることを、看過すべきではないだろう。

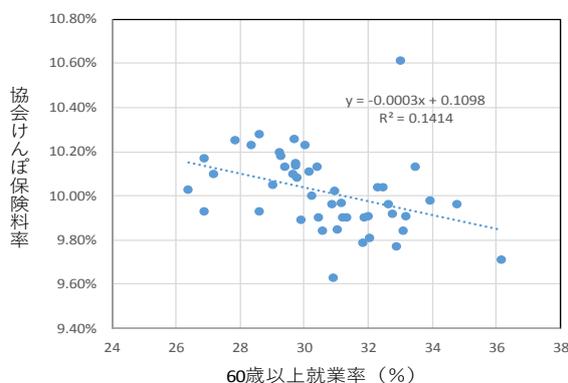
上記の問題意識のもとで、本レポートでは、わが国におけるシニア就労の現状と課題について、国際比較の視点を交えながら検討する。それを踏まえ、持続的な経済社会の構築につながる構造改革を促すという観点から、望ましいシニア就労促進の在り方を考察する。

## 2 シニア就労促進の意義

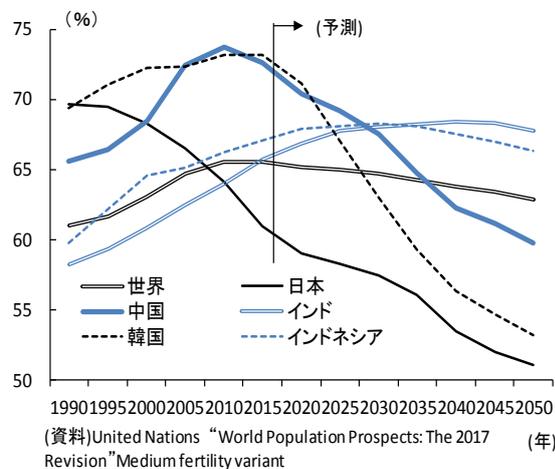
わが国におけるシニア就労の現状と課題を検討するまえに、**シニア就労促進の意義**について改めて確認しておこう。それは以下の3点に集約できる。

第1は**労働力不足への対応**である。説明するまでもないが、先進国のみならず新興国も含めて少子・高齢化という人口動態の変化が進むなか、いわゆる現役世代の労働力が伸び悩んでいる。その傾向はわが国で顕著であり、深刻化する人手不足に対応するには、健康で元気なシニア労働力を積極的に活かすことが有効な労働力不足への対応策になる。

(図表1) 都道府県別にみた健康保険料と60歳以上の就業率 (図表2) 2050年までの生産年齢人口比率の変化



(資料) 全国健康保険協会ホームページ、国勢調査



(資料) United Nations "World Population Prospects: The 2017 Revision" Medium fertility variant (年)

第2は**社会保障財政の改善**である。働くことは所得を得ることにつながるため、社会保険料や税収を増やし、収入面で社会保障財政を改善させる要因になる。同時に、健康増進にもつながり、社会保障の給付を抑制する方向にも作用することが期待される。実際、都道府県データを用いて、協会けんぽの保険料率と65歳以上就業率の関係をみると、緩やかながらも逆相関がみとめられる(図表1)。

第3は**アジア諸国に対するモデル提示**である。中長期的にはアジア諸国が日本の後を追う形で急激な高齢化に直面する(図表2)。その意味で、シニア就労のための様々なノウハウを蓄積していけば、将来アジア諸国が同じ問題に直面したとき、モデルを提示することでアジア地域での経済・社会政策面でのリーダー的地位を築くことができる。

### 3 シニア就労の現状と課題

#### (1) 国際比較からの視点

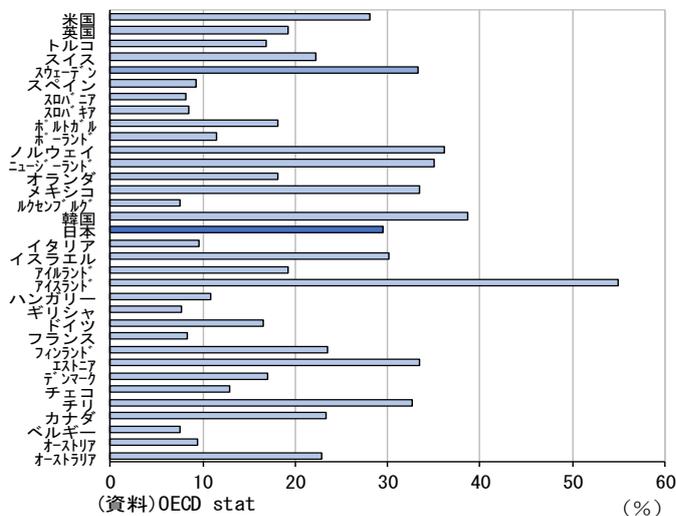
わが国のシニア就労の現状を、まずは国際比較の観点から見ておこう。

**60歳以上の就業率(就業者数/人口)**について、2012~16年の5年間の平均値を主要国で比較すると、44カ国平均で21.0%となるが、**わが国は29.6%と高め**である(図表3)。ちなみに、代表的な先進国の数字をみると米国は28.2%とやや高いが、ドイツ16.5%、フランス8.4%、英国19.2%、イタリア9.5%と、総じて欧州諸国は20%を下回る。

次に、OECD加盟国のクロス・セクションデータにより、60歳以上の就業率の決定要因分析を行った。その結果によると、①雇用情勢全般が良い方が就業率は高い、②高等教育比率が高い方が就業率は高い、③自営業比率の高い方が就業率は高い、④年金支給開始年齢が遅い方が就業率は高い、ということが確認された(図表4)。この分析の枠組みに従えば、わが国の国際的に見たシニア就業率の高さの要因は、労働需給がタイト化していることのほか、高等教育比率が高いことに求められる。加えて、実績値(29.6%)が、推計式に説明変数の実績値を導入して得られる理論値(28.8%)よりも高いことを踏まえれば、シニアの就労意欲の高さといった社会風土の要因や高年齢者雇用安定法などの政策支援の影響も考えられる。

(図表3)60歳以上の就業率(2012-16年の平均)

(図表4)OECD加盟国の60歳以上就業率の決定要因



被説明変数：60歳以上就業率

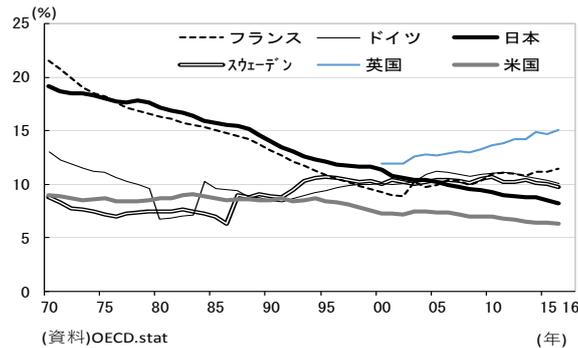
	係数	p値
定数項	-80.01	0.149
完全失業率	-1.760	0.007
高等教育比率	0.570	0.024
自営業比率	0.748	0.070
年金支給開始年齢	1.289	0.150
サンプル数		34
自由度修正済みR <sup>2</sup>		0.320

(資料)OECD.stat

(注)ラトビアを除くOECD加盟34カ国のデータで推計

こうしたシニアの就業率決定要因を諸外国と比較した場合、将来を展望して懸念されることがある。それは、多くの国でここ十年来、自営業比率が上昇ないし横ばい傾向を維持している<sup>1</sup>なか、わが国のみ明確な低下傾向が長らく続いている点である(図表5)。これは、わが国の自営業の多くは農業や商店など伝統的自営業であり、他の先進国に比べて各種コンサルタント業や新たなサービス業関係の起業が少ないことに原因の一端を求めることができる。一次産業や商店の衰退傾向は今後も続くと予想されることから、現状のままでは国際的にみて必ずしもシニアの就業率が高いとはいえない国になっていく可能性があるといえよう。

(図表5) 主要先進国の自営業主比率の推移



## (2) 量的に進むシニア就労

以上、国際比較の観点から、現状ではシニアの就業率は高いが、新たなタイプの自営業が少ないことが、将来のシニア就業の阻害要因となる可能性があることを指摘した。次に、時系列的な変化をみてみよう。60歳以上の就業者数の推移をみると、基本的には高齢人口の増加に伴って増加傾向たどってきたが、とりわけ2000年代後半以降、増勢が加速していることがわかる。具体的な数字で確認すると、1985年から2005年までの20年間で60歳以上の就業者数は368万人増えたが、その後の12年間で391万人増え、2017年時点で1328万人に達している。これは、いわゆる団塊の世代(1947~49年生まれ)が60歳代を迎えるのが2000年代後半期にあたっており、母集団が大きくなったことが基本的要因だが、その**60歳代の就業率が高まっている**ことも見逃せない(図表6)。

2000年代後半以降のシニアの就業率上昇の要因としては、以下の点が指摘できる。

第1は、**人手不足の持続**である。有効求人倍率は全体でみて2017年平均が1.35倍となり、就職機会積み上げ方式でみれば、60~64歳で1.14倍、65歳以上で1.18倍と、シニア層においても求人が求職を上回る状況になっている。

第2は、**健康年齢の伸長**である。内閣府男女共同参画局によると、わが国の健康寿命は2013年時点で男性が71.19歳、女性が74.21歳で、それまでの12年間でそれぞれ1.79歳、1.56歳延びている。健康寿命は平均寿命の伸長に沿って伸びていることがわかる。厚生労働省によれば、平均寿命は1950年から今日(2016年)までに男性が約23歳(58.0歳→80.98歳)、女性が26歳(61.5歳→87.14歳)とともに大きく伸びており、健康寿命はそれに比例的ではないにしても、この間、大きく伸びたことは想像に難くない。

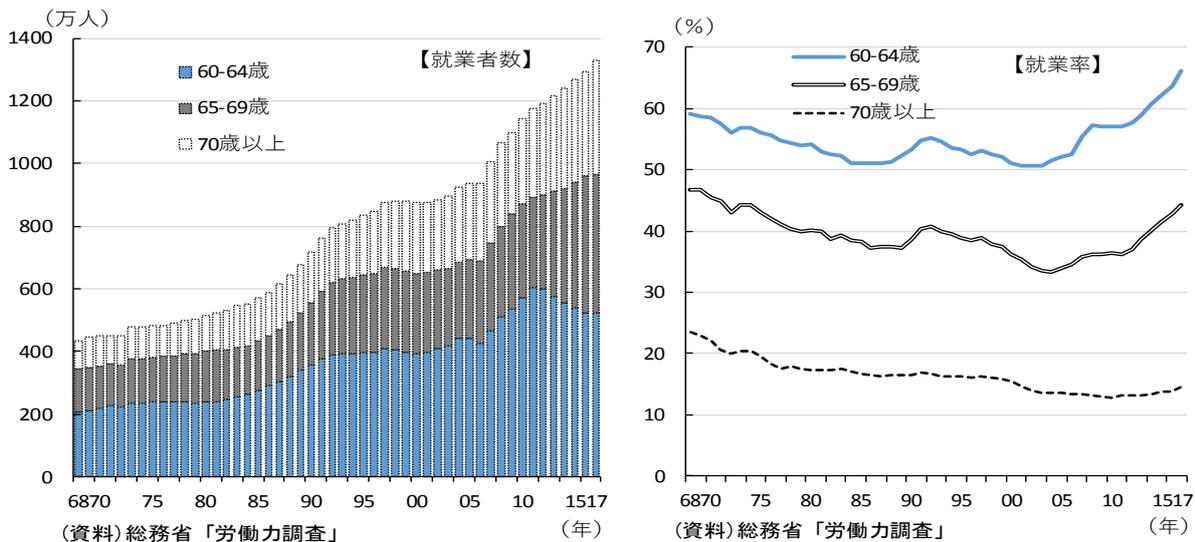
第3に、**年金支給年齢引き上げと高齢者雇用安定法改正の影響**も大きい。公的年金の支給開始

<sup>1</sup> EUは良質な雇用の創造のために起業的な自営業の促進策を進めてきたが、必ずしも期待された効果は得ていない。とはいえ、全体で見れば、農業での減少をサービス業での増加で概ね補うことはできている。

(Eurofound(2017) “The many faces of self-employment in Europe”)

年齢の引き上げにより、60歳代前半期に無年収となる者が生じる事態を避けるべく、2000年には高年齢者雇用安定法が改正され、定年後継続雇用制度の導入など60歳代前半の雇用確保措置が事業主の努力義務として規定された<sup>2</sup>。さらに、2004年には法改正が例外措置・経過措置を含みつつ、雇用確保措置が義務化され、2013年度からは例外措置も廃止された。このほか、60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合、一定以下の月収の際に各月の賃金の15%相当額を上限とする「高年齢雇用継続給付」が支給される仕組みが創設（1994年）され、今日まで存続している。

（図表6）60歳以上就業者数、就業率の推移



### （3）シニア就労の質的問題

以上のように、シニア就労は量的には促進されてきているものの、問題は質の面にある。端的に言えば、シニアの能力を十分に活かすとともにそれに見合った処遇が行われているか、という点に課題がある。まず、賃金水準をみると、労働政策研究・研修機構による企業を対象とした調査<sup>3</sup>によれば、フルタイム勤務の継続雇用者の61歳時点の賃金水準を60歳直前の水準と比較すると、6割以上7割未満に下がるケースが18.3%で最も多く、7割以上8割未満が16.4%、8割以上9割未満が11.4%になっている。平均値としてみると、60歳直前の水準を100とすると73.5になる。

これは、わが国では長期継続雇用のもとでの年功賃金が根強く残っていることが影響している。そもそも60歳定年制とは、終身雇用・年功賃金といわれる日本的雇用慣行において、企業に人件費調整の有効な手段を与えるという意味合いがあった<sup>4</sup>わけであり、年金制度変更の影響で企業が60歳

<sup>2</sup> 1994年、高齢厚生年金・定額部分の支給開始年齢が2001年度から2012年度にかけて60歳から65歳に段階的に引き上げられていくことが決まり、これに平仄を合わせる形で高年齢者雇用安定法も改正され、60歳定年の努力義務が強行規定となった。さらに2000年改正で、定年引上げ・定年後継続雇用制度の導入などの「高年齢者雇用確保措置」の事業主による努力義務化が規定。その後2000年、高齢厚生年金の報酬比例部分も段階的に支給開始年齢を65歳に引き上げていくことが決まり、2004年には高年齢者雇用安定法も改正され、高年齢者雇用確保措置が義務化されるとともに拡充された（①定年年齢の65歳への引き上げ、②希望者全員対象の65歳までの継続雇用制度導入、③定年の廃止、のいずれかを講じる）。ただし、継続雇用制度の場合、労使協定を結べば希望者全員を対象としなくともよい、などの例外措置が設けられた（森戸英幸(2014)「高年齢者雇用安定法」日本労働研究雑誌 No.642）。

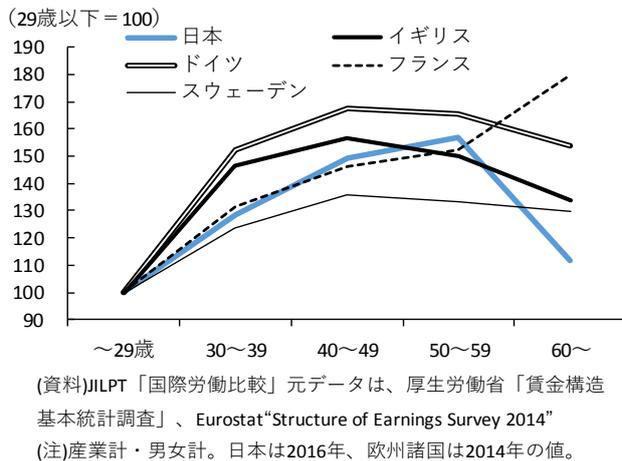
<sup>3</sup> 労働政策研究・研修機構（2016）「高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）」JILPT調査シリーズ No.156

<sup>4</sup> 八代尚宏（1998）『日本的雇用慣行の経済学』

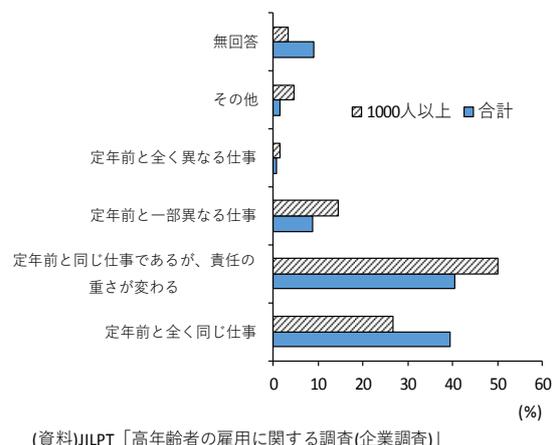
定年を超えた雇用の継続を強いられる以上、賃金面での大きな柔軟性が与えられなければ企業行動の合理性は保てないといえよう。60歳以降の賃金の大幅下落はわが国固有の雇用慣行に根差すものであり、実際、年齢別賃金カーブの国際比較を行うと、60歳以上の賃金が50歳代に比べて欧州ではさほど大きな低下は見られない（図表7）。

もっとも、こうした状況は、かつてシニアが職場における少数派である状況下であれば大きな問題はなかったといえる。しかし、職場人口の高齢化で60歳以上の占める割合が高まっており、シニア人材のモチベーションが職場全体のパフォーマンスに大きく影響するようになってきている。そうした状況下で気になるのは、シニアが依然として補助的な位置づけとされていることである。前出の労働政策研究・研修機構の調査は、定年前後での仕事の変化を聞いているが、それによれば「定年前と同じ仕事であれば、仕事の重さが変わる」と答えている企業が40.5%あり、1000人以上規模の大手ではその割合が50.0%に上る（図表8）。これは、これまでの慣例に従って、あるいは賃金低下に整合的にするために、「後進に譲る」ということで補助的な役割にシニアが追いやられているケースが多いことを示している。

（図表7）年齢別賃金カーブの国際比較



（図表8）定年前後での仕事の変化

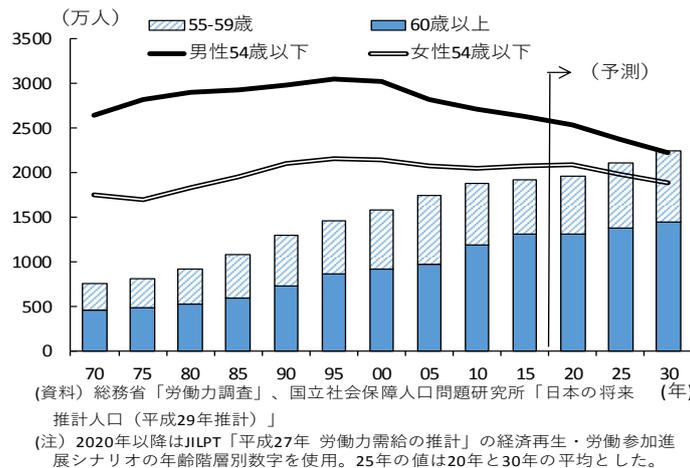


もちろん、組織の活性化や持続のためにそうしたことが必要な面はあろう。しかし、今後を展望すると、シニア人材の一層の活躍を進める必要が高まっていく。人口動態から見て、人口減少とともに急激な高齢化が進行するなかで、シニア労働力の割合が高まることが必至だからである。すでに60歳以上の労働力人口は2015年に1304万人に達し、2005年からの10年間で+34.6%も増加している。労働政策研究・研修機構の推計<sup>5</sup>によれば、2030年にはこれがさらに1439万人にまで増加し、全体に占める割合は22.6%に達する（図表9）。つまり、職場のおよそ4人に1人が60歳以上のシニアとなる。わが国では、大手企業を中心に50歳代後半には「役職定年」などでセミリタイア的な処遇が行われているが、55歳以上の割合は2030年には35.4%となる。3人のうち1人が加齢を理由に第一線から外される職場など、もはや成り立たなくなるといえよう。いわば「福祉的雇用」から脱却する必要が高まっているわけで、シニアを本格的な「戦力」として扱うことが求められている<sup>6</sup>。

<sup>5</sup> 労働政策研究・研修機構「平成27年 労働力需給の推計」における経済再生・労働参加進展シナリオ。

<sup>6</sup> 「福祉的雇用」は今野浩一郎氏の表現。以下の「短期雇用型社員」としてのシニアの人事制度の在り方については、今野浩一郎（2017）「ミドル・シニア社員を戦力化する人事管理」ライフワークス・役割創造データベース

(図表9) 労働力人口の属性別の変化



そのためには、中長期的には、中高年期の人事制度を年功・能力主義型から職務・成果主義型に転換していくことが求められるが、それには時間がかかるため、当面は「いまの能力を、いま活用して、いま払う」特性を持つ短期雇用型社員として、シニアを徹底した職務・成果主義型で処遇することが必要である。具体的には、シニアのために新たな職務開発を行うよりも、既にある職務にシニアを当てはめたいうで、職務価値や成果業績に応じて個人ベースで給与が決められるようにすべきである（現役に比べて転勤等がない分同じ職務でも一定程度賃金が低くてもよい）。既にある職務を前提にしたシニア活用の推進には、一企業内にとどまらない、業界横断的・地域横断的なジョブ・マッチングの仕組みを産業界と行政が連携して創出することが有効であろう。

シニア労働者サイドも意識改革が必要である<sup>7</sup>。まず、社内での内部昇進という現役時代のモチベーションが無くなることを自覚する必要がある。そのうえで、①気持ち切り替え力（過去にとらわれずに、新しい役割に前向きに向き合う能力）、②ヒューマンタッチ力（一担当者という新しい役割に合わせて職場の同僚と水平的な人間関係を構築できる能力）、③お一人様仕事能力（一担当者として自分の仕事は全て自分で行うことに必要な IT スキル等のテクニカルスキル）の3つの能力を、個人として身に着けるとともに、それを支援する体制を企業や行政が整えることが望まれる。

以上は、企業内部におけるシニア活用の課題であるが、マクロ的な観点からも、シニアの低賃金には問題がある。それは、現状シニアは雇用継続給付などの政策支援もあり、低コストの非正規労働力として活用されることが多い結果、非正規労働者全体の賃金押し下げに影響している可能性がある点である。実際、非正規労働者平均賃金（所定内給与）の決定要因について、業種・性・企業規模・学歴の面でそれぞれ異なる労働者グループ 208 個のデータを用い、そうした属性の影響をコントロールしたうえで、60歳代前半の非正規労働者賃金が影響を与えているかを計測すると、その強い影響（相関）が確認された（図表 10）。働き方改革の目玉施策として「同一労働同一賃金」が目指されているという文脈からも、非正規労働者の賃金底上げにマイナスに作用しているシニア活用の在り方は、抜本的な見直しが求められているといえよう。

<https://www.lifeworks.co.jp/rc/database/entry000425.html> を参考にしている。

<sup>7</sup> 以下も今野浩一郎（2017）に全面的に依っている。

**(図表 10) 非正規労働者賃金の決定要因分析**

被説明変数：非正規労働者所定内給与（平均値との差）

	係数	t 値		係数	t 値
定数	15.14199	2.63054	生活関連サービス業、娯楽業	5.72533	0.91023
60-64歳非正規労働者所定内給与 （平均値との差）	<b>0.46083</b>	11.44802 ***	教育、学習支援業	13.27777	2.08267 **
男性ダミー	18.51150	4.83351 ***	医療、福祉	10.85412	1.71246 *
業種ダミー			学歴ダミー		
建設業	31.11297	4.59881 ***	中学卒	-25.15807	-4.78151 ***
情報通信業	31.95815	4.69462 ***	高校卒	-23.06198	-4.63282 ***
運輸業、郵便業	-6.66039	-1.06261	高専・短大卒	-20.19809	-4.33603 ***
卸売業、小売業	-4.08438	-0.64982	企業規模ダミー		
宿泊業、飲食サービス業	-5.05282	-0.79138	100~999人	-6.56939	-1.77460 *
			10~99人	-15.63110	-4.22486 ***
			サンプル数		208
			自由度修正済み R <sup>2</sup>		0.80891

(資料)厚生労働省「賃金構造基本調査」

(注)データは、業種ダミーの業種および製造業のうち値が存在するものを使用。OLSによる推計。

\*は10%、\*\*は5%、\*\*\*は1%水準で有意。

#### 4 シニアの活躍促進の条件

以上、国際比較の視点から、わが国のシニア就労の現状と課題について検討してきた。その要点を改めて整理すると以下の2点であった。

- ①現状、量的な面ではシニア就労は促進されているが、先進国で普及している新たな自営業という形での就労を促進しなければ、将来、就労機会の減退に直面するリスクがある
  - ②質的な面、すなわちシニアの活躍促進という面では、賃金面・仕事配分の面で課題が多い
- 本節では、②の面に注目し、中長期的な観点からシニアの本格活躍を進めるには何が必要かという視点から、政策対応および企業対応の在り方について考察する。

##### (1) 政策面の評価

まず、政策面では、シニア就労に影響を与える代表的な制度として、高年齢雇用継続給付および在職老齢年金制度に注目し、その影響を検討する。

高年齢雇用継続給付からみておこう。この制度は、60歳代到達時点に比べて賃金が75%に低下した60歳代前半（60歳以上65歳未満）の雇用保険被保険者に対し、賃金の原則15%が給付されるものである。ただし、月給が約35.8万円以上の場合は支給されない（月給と支給額の合計が約35.8万円を上回らないように支給額を調整）。前出の労働政策研究・研修機構の調査では、高年齢雇用継続給付の支給を受けている企業に対し、賃金調整の有無、および、雇用継続決定への影響を聞いている。前者については、賃金調整を行っていない企業が8割近く（78.6%）に上るが、2割弱は調整を行っている（「支給額と同額を賃金で調整する」+「支給額の一部を賃金で調整する」）。一方、「高年齢雇用継続給付の支給が雇用継続の要因となったか」に対しては、65.9%が「要因にはならなかった」と答えているが、「大きな要因になった」が4.9%、「要因の一つになった」が27.4%になっている。総じてみれば、過半の企業には影響がないが、一定数の企業では賃金を抑えることでシニア雇用を進める効果があったと総括できよう。その意味では、高年齢雇用継続給付は所期の効果を発

揮してきたといえる。

もっとも、今後を展望すれば、**現行の60歳代前半の高年齢雇用継続給付は廃止する方向で検討することが望ましい**と考える。なぜならば、人手不足がシニア雇用の追い風となることは今後も続く一方、**高年齢雇用継続給付が賃金を抑える一因となることで、シニアの活躍の障害になる可能性**があるからだ。賃金押し下げが、シニア雇用の位置づけを周辺労働力のままに固定するとともに、既に指摘した通り、非正規労働者全体の処遇の下押し要因になっていることも見落とせない。人口動態を考慮に入れば、今後徐々に同一労働同一賃金原則を年齢間賃金格差の是正にも適用していくことが妥当と考えられる<sup>8</sup>なか、賃金決定を人為的に誘導する制度は廃止が望ましい。もっとも、60歳代後半以降については、依然として企業の活用が十分進んでいないことを踏まえて、当分の間賃金補助制度を維持・拡充してもよいだろう<sup>9</sup>。

一方、在職老齢年金制度の影響はどうか。ここで在職老齢年金制度とは、60歳以上で、厚生年金保険に加入しながら老齢厚生年金を受ける場合、賃金と年金の合計額に応じて年金額が全部または一部支給停止される仕組みである。65歳未満と65歳以上で、支給停止の計算式が異なる。そこで、60歳以上65歳未満と65歳以上に分けて、就労への影響を検討する。

まず、60歳以上65歳未満の場合、年金額と給与の合計が28万円を上回ると年金が減額され、46万円を上回ると年金支給が停止される。前出の労働政策研究・研修機構の調査によれば、在職老齢年金が全く年収に含まれないとの回答が54.4%を占め、年収に占める割合の平均は4.5%にとどまる。在職老齢年金の支給に伴う賃金調整の状況をみると、調整する（「支給額と同額を賃金で調整する」は2.4%、「支給額の一部を賃金で調整する」は10.6%）企業は1割強にとどまっており、さほど大きな就労ディスインセンティブにはなっていないと推察される。**在職老齢年金制度についてはかねてよりシニア就労へのマイナス作用が指摘されており、制度改革によって相当程度の改善がなされたことを示唆するものといえよう<sup>10</sup>。**

次に、65歳以上のケースをみてみよう。賃金と年金の合計額が46万円を上回ると一部支給が停止される仕組みとなっている。現状、平均年収を「賃金構造基本調査」に基づいて計算すると65～69歳で34.3万円、70歳以上で33.1万円となっており、現時点では支給停止開始年収以上のシニア就労者は多くないと考えられる。しかし、**将来シニア人材の活用が積極化し賃金減額が小さくなれば、これを上回る人が増え就労に対して抑制的になる可能性が指摘できる**。端的に言えば、在職老齢年金制度における現行の支給停止はシニアのフルタイムでの就労を想定していない。さらに、働いて年金受給年齢を繰り下げた場合年金額が増額されるが、その算定は在職老齢年金制度によって減額された年金額であるため、その分就労に対してディスインセンティブになる面がある<sup>11</sup>。こうした点からすれば在職老齢年金制度は廃止すべきといえよう。もっとも、財政事情が極めて厳しいなか、

<sup>8</sup> 定年退職後継続雇用者（非正規社員）と現役世代正社員との間の賃金格差の妥当性が争われた「長澤運輸事件」の最高裁判決では、一部手当を除き、基本的には処遇格差を「不合理でない」として是認した。現時点においては現実的であつた判断といえるものの、人口動態変化を考えれば、現役時代の処遇の見直しとセットで将来に向かって段階的に処遇差の解消を目指すことが望ましいと考える。

<sup>9</sup> 65歳以上への定年引上げ、定年の定め廃止、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のいずれかを導入した事業主に対し、雇用保険被保険者の数に応じて助成金が支払われる仕組み（「65歳超雇用推進助成金」）がある。

<sup>10</sup> 山田篤裕（2010）「在職老齢年金、高年齢雇用継続給付が企業の継続雇用者賃金決定に及ぼす影響」『継続雇用等をめぐる高齢者就業の現状と課題』労働政策研究報告書 No.120、第4章。

<sup>11</sup> 清家篤「人生100年時代に備える（上）職業寿命・資産寿命伸ばせ」日本経済新聞「経済教室」2018.5.30。

世代間を跨ぐ所得再配分効果が当該制度にはある<sup>12</sup>。総合的に考えれば、支給停止の賃金＋年金を引き上げる形（例えば月額 80 万円程度まで）で見直すことが妥当と考える。

## （2）企業人事面での課題

次に、企業が対応すべき課題を検討しよう。シニア就労を量的および質的の両面で推進するにはどうすればよいかという問題意識から、「賃金構造基本調査」における、業種・性・企業規模・学歴の面でそれぞれ異なる労働者グループのデータを用いた分析をいくつか行った。

まず、量の面と質の面の関係を探るべく、55～59 歳雇用者数に対する 60～64 歳雇用者数の割合を雇用継続率として、各種属性の影響をコントロールしたうえで、55～59 歳賃金に対する 60～64 歳賃金の比率（賃金維持率）で回帰してみた。データは 2017 年のものを用いた。理論上、賃金維持率と雇用継続率の関係は順相関、逆相関の双方のケースが考えられる。賃金維持率が低いほど企業にとっては採用インセンティブが高まるが、労働者にとっては就労インセンティブが低下するからである。いずれになるかはその時の労働需給によるであろう。理論的には、買い手市場（求人＜求職）であれば逆相関となり、売り手市場（求人＞求職）であれば順相関になる。推計結果は、順相関、つまり、賃金維持率が高いほど雇用継続率も高くなる傾向があることが確認できた。これは正に現状が、人手不足で売り手市場になっていることと整合的である。つまり現状においては、シニア雇用を量的に促進するは賃金を引き上げることが有効な局面にあるといえる（図表 11）。

（図表 11）シニア雇用の決定要因分析

被説明変数：雇用継続率（60-64歳雇用者数／55-59歳雇用者数）

	係数	t 値		係数	t 値
定数	-6.39473	-5.90487	生活関連サービス業、娯楽業	0.16003	0.23086
賃金維持率 (60-64歳賃金／55-59歳賃金)	<b>9.25296</b>	<b>7.73455</b> ***	教育、学習支援業	0.41370	0.57577
男性ダミー	1.07664	3.11599 ***	医療、福祉	-1.06569	-1.48386
業種ダミー			学歴ダミー		
建設業	-0.34899	-0.48923	中学卒	1.73063	3.59476 ***
情報通信業	0.85998	1.18695	高校卒	0.14345	0.31056 ***
運輸業、郵便業	-0.85599	-1.21538	高専・短大卒	-0.02774	-0.06004
卸売業、小売業	-0.55874	-0.80341	企業規模ダミー		
宿泊業、飲食サービス業	-1.22741	-1.72274 *	100～999人	-0.87169	-2.12499 **
			10～99人	-1.38224	-3.26778 ***
			サンプル数		209
			自由度修正済み R <sup>2</sup>		0.30391

（資料）厚生労働省「賃金構造基本調査」

（注）データは、業種ダミーの業種および製造業のうち値が存在するものを使用。OLSによる推計。

\*は10%、\*\*は5%、\*\*\*は1%水準で有意。

では、シニアの賃金を引き上げるにはどうすればよいか。同じデータ・ソースを用いて、シニア賃金と賃金カーブとの関係をもてみた。すなわち、55～59 歳賃金に対する 60～64 歳賃金の割合（賃金維持率）を被説明変数として、業種・性・企業規模・学歴の影響をコントロールしたうえで、年功賃金の度合いを示す 25～29 歳の賃金に対する 55～59 歳賃金の割合を説明変数として回帰してみた。結果は、年功度が低いほど 60～64 歳の賃金維持率が高くなる（図表 12）。ここでの推計関数の被説明変数は 60 歳代前半の相対的な賃金水準であるため、それ自体は賃金水準のレベルへの影響を示す

<sup>12</sup> 浜田浩児(2010)「在職老齢年金が高齢者の就業意欲と所得配分に及ぼす影響」『Business Labor Trend2010.11』は、就業できる者とできない者の間の所得再配分機能を指摘している。

ものではないが、賃金カーブをフラット化させることがシニア賃金を高めるための少なくとも必要  
 条件になる、と解釈できよう。

(図表 12)シニア賃金の決定要因分析

被説明変数：賃金維持率（60-64歳賃金／55-59歳賃金）

	係数	t 値		係数	t 値
定数	1.01784	15.49130	生活関連サービス業、娯楽業	-0.01012	-0.29437
年功度 (55-59歳賃金／25-29歳賃金)	<b>0.17635</b>	-4.84967 ***	教育、学習支援業	0.15526	4.29010 ***
男性ダミー	-0.03047	-1.48470 ***	医療、福祉	0.13294	3.87622 ***
業種ダミー			学歴ダミー		
建設業	0.06743	1.94149 *	中学卒	-0.03312	-1.23347
情報通信業	-0.01597	-0.42556	高校卒	-0.05269	-2.09991 **
運輸業、郵便業	0.06158	1.75409 *	高専・短大卒	-0.04557	-1.91188 *
卸売業、小売業	0.05178	1.52677	企業規模ダミー		
宿泊業、飲食サービス業	0.09677	2.76483 **	100～999人	0.04202	2.07186 **
			10～99人	0.07784	3.67552 ***
			サンプル数		206
			自由度修正済み R <sup>2</sup>		0.39822

(資料)厚生労働省「賃金構造基本調査」

(注)データは、業種ダミーの業種および製造業のうち値が存在するものを使用。OLSによる推計。

\*は10%、\*\*は5%、\*\*\*は1%水準で有意。

さらに、雇用流動化との関係も分析してみた。流動性が高いほどシニア雇用が促進される傾向がある、との仮説が考えられるからである。具体的には、雇用継続率（55～59歳雇用者数に対する60～64歳雇用者数の割合）を被説明変数とし、説明変数に勤続期間9年以下の従業員割合を雇用流動性の代理変数として組み込んだ関数の推計を行った。その結果によると、雇用の流動性と雇用継続率との間には有意な関係が認められなかった。しかし、興味深いのは、雇用流動性の代理変数として、シニア（55歳～64歳）の勤続期間9年以下の従業員割合を用いると、有意な関係が認められることである。つまり、若手・中堅層の流動性は無関係であるが、シニア層での流動性が高い企業ほど、シニア雇用が推進されていることがいえる(図表 13)。

(図表 13)シニア雇用と流動性の関係分析

被説明変数：雇用継続率（60-64歳雇用者数／55-59歳雇用者数）

被説明変数：雇用継続率（60-64歳雇用者数／55-59歳雇用者数）

	係数	t 値		係数	t 値
定数	0.30687	1.85528 *	定数	0.33419	4.35429 ***
雇用流動化率 (勤続年数9年以下割合)	<b>0.22649</b>	0.75198	シニア雇用流動化率 (55-64歳、勤続年数9年以下割合)	<b>0.57883</b>	2.71592 ***
男性ダミー	0.14305	3.02758 **	男性ダミー	0.11630	3.05690 ***
業種ダミー			業種ダミー		
建設業	0.17258	2.16433 **	建設業	0.12856	1.62040
情報通信業	-0.09884	-1.18528	情報通信業	-0.16899	-1.98285 ***
運輸業、郵便業	0.00430	0.05239	運輸業、郵便業	-0.08347	-0.99294
卸売業、小売業	-0.03177	-0.43334	卸売業、小売業	-0.04277	-0.60276
宿泊業、飲食サービス業	0.12025	1.28152	宿泊業、飲食サービス業	-0.00114	-0.01234
生活関連サービス業、娯楽業	0.05935	0.73337	生活関連サービス業、娯楽業	-0.01980	-0.24898
教育、学習支援業	0.08242	1.06371	教育、学習支援業	0.03208	0.41972
医療、福祉	-0.00252	-0.02675	医療、福祉	-0.10522	-1.22383
学歴ダミー			学歴ダミー		
中学卒	0.91671	12.54740 ***	中学卒	0.87663	13.41912 ***
高校卒	0.14474	2.92934 **	高校卒	0.10961	2.33498 **
高専・短大卒	-0.09381	-1.80727 *	高専・短大卒	-0.11020	-2.24587 **
企業規模ダミー			企業規模ダミー		
100～999人	0.04619	0.91070	100～999人	0.02270	0.47708
10～99人	0.06673	1.16606	10～99人	0.03026	0.60755
サンプル数		133	サンプル数		133
自由度修正済み R <sup>2</sup>		0.69998	自由度修正済み R <sup>2</sup>		0.71640

(資料)厚生労働省「賃金構造基本調査」

(注)データは、業種ダミーの業種および製造業のうち値が存在するものを使用。OLSによる推計。

\*は10%、\*\*は5%、\*\*\*は1%水準で有意。

(資料)厚生労働省「賃金構造基本調査」

(注)データは、業種ダミーの業種および製造業のうち値が存在するものを使用。OLSによる推計。

\*は10%、\*\*は5%、\*\*\*は1%水準で有意。

この結果は極めて興味深い。つまり、求人、求職双方から見て、一定の年齢になって転職を経験するほうが、長く働ける可能性が高まることを示唆している。ちなみに、個人サイドから見ても、労働政策研究・研修機構の調査では、64歳以下で転職経験がある65歳以上の就業率は、転職経験がない人よりも大幅に高いことが示されている<sup>13</sup>。この解釈としては、若い頃は一企業で腰を落ち着けてしっかりと基礎経験を積み、特定分野のプロフェッショナルリティーを身に着け、中高年になってからはそのスキルや経験を活かして環境を変えることで、さらに磨きをかけるとともに、キャリア自律を果たすことがシニアになっても働き続ける可能性を高めるということであろう。これは、高年齢者の継続雇用者・転職成功者に共通のキャリアの特徴(シニアのエンプロイアビリティの特徴)を明らかにした、高木朋代『高齢者雇用のマネジメント』(日本経済新聞社、2008年)が示す研究成果とも通じる。そのなかで高木教授は、①同一職能内で長期の様々な経験を積んでいる、②困難性を伴う起伏のあるキャリアを経験している、③転職に結び付くような出会いや経験をしている、の3点をその特徴として指摘している。

## 5 おわりに—シニアの活躍促進に向けた提言

以上を踏まえ、本レポートの最後に、企業の人材戦略および政策支援の在り方について提言をまとめておく。

### ◆企業の人材戦略

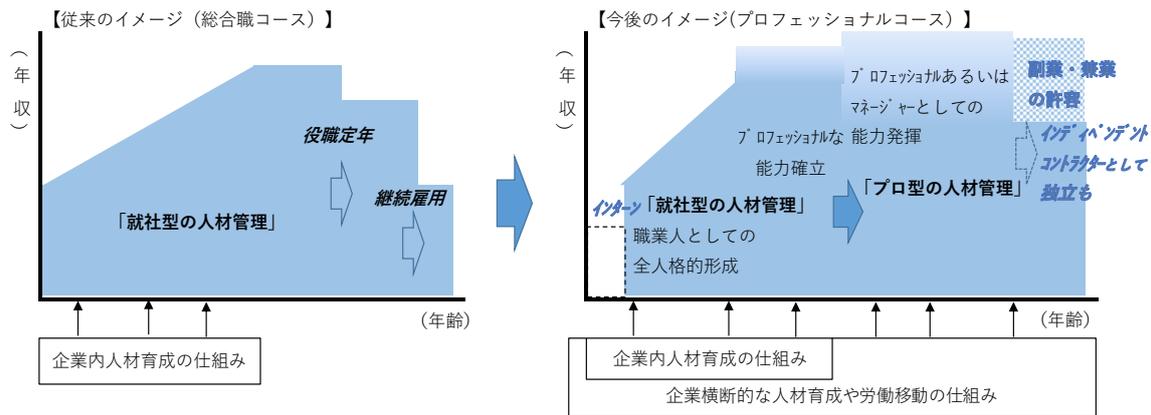
本レポートでの分析は、量・質両面でのシニアの活用には、年功カーブのフラット化、および、中高年以降の流動化が有効である、との含意であった。ここで興味深いのは、若手・中堅層の流動化は必ずしも要請されていないことである。私見では、むしろ若手・中堅層においては日本流の雇用保障のしっかりした就社型雇用こそ、デジタル変革の時代を生き抜くのに必要とされる、「変化適用能力」や「関係構築能力」を身に着けるのに有効であると考えている。若いときの短い経験や思い込みに基づく「やりたい仕事」への拘りをいったん相対化し、異なる仕事分野の経験をすることが視野を広げ、みずから気づいていなかった潜在能力を高めることにも資する。そうした経験をしたうえで、改めて自らに適性のある職種を選び、幅の広いプロフェッショナルとしてのキャリアを磨いていくことが望ましい。つまり、“**職業人生前半の就社型、後半のプロ型**”の“**ハイブリッド型**”こそ**未来のあるべき人事制度ではないか**と考える(図表14)。

こうしたハイブリッド型人事制度を構築するにあたり、**中高年の賃金カーブは一層フラット化・個別化を進めることが必要になる**。端的には、年功・能力主義型から職務・成果主義型への一段のシフトであり、その際に問題になるのは**賃金の不利益変更の問題**である。職務グレードや成果業績の低い社員は、賃金の引き下げが避けて通れないからだ。もっとも、90年代終わりから2000年代初めの成果主義ブームの教訓でもあるが、安易な処遇引き下げは禁物である。賃金が簡単に引き下げられるとなれば、従業員のモチベーションが落ちるばかりか、不採算事業見直しのプレッシャーが弱まり、中長期的な企業の競争力を削ぐことになる。賃下げが目的ではないことをしっかり伝えたいうえで、補償措置や60歳以降の賃金引き上げで必ずしも生涯所得では減らないことなどを説明し、シ

<sup>13</sup> 労働政策研究・研修機構「中高年齢者の転職・再就職調査」(2015年1~2月調査)によれば、64歳以下での転職経験のある65歳以上の回答者の就業率は男性40.5%、女性31.5%で転職経験がないケース(男性26.5%、女性19.2%)よりも高かった。

ニア人材のモチベーション向上につながるよう、きめ細かな対応が求められる。

(図表 14)「ハイブリッド人事」のイメージ



さらに、こうしたあり方は、将来シニア雇用の受け皿として期待される、**新しい自営業を増やす方向にも貢献**する。特定分野のプロフェッショナルリティーを磨くことで、キャリア自律を成し遂げることが、その条件になるからである。その橋渡しになる施策として、政府が推進しようとしている兼業・副業を、中高年について適用することも有効であろう。

また、企業が人事施策として、出向や社外留学など社外経験を積む機会を、中高年層に対しても積極的に提供していくことが望まれる。社外の目に触れ、的確な自己認識を得ることこそ、シニアになっても活躍し続けることのできる、専門スキルや対人スキルの形成意欲を高める好機になるからである。

#### ◆政策支援

政策支援としては、**職業人生後半の流動化を支えるインフラ整備**が求められる。具体的には、リカレント教育の仕組みを整備していくことが重要だが、スウェーデンの職業高等教育の仕組みが参考になる。ユルケスホーグスコラ (yrkeshögskola) と呼ばれるこの仕組みは 2000 年代に入って創設され、今日広く定着し、高い評価を得ている。国が運営費用をみるが自治体が運営主体となって、各地域の産業界の意見を聞きながら、そのニーズに柔軟に対応した訓練プログラムが実施されている。教育訓練プログラムを提供するのは多くが企業や職業教育の専門学校であり、極めて実践的で実効性のある内容が提供されている。シニアがこの教育訓練制度を活用することは必ずしも多くないが、40 歳以上の学生が 1 割を超えるなど、生涯を通じてのキャリア形成をサポートする仕組みとなっている<sup>14</sup>。この結果、個人のキャリア自律が可能になり、シニアになっても働き続けることのできるスキルや人脈を意識的に形成していくことが促される。そのほか、『日本再興戦略改訂 2015』に盛り込まれた「セルフ・キャリアドック」<sup>15</sup>の普及に努め、**個人にキャリア・オーナーシップの意識を定着させる**ことも重要である。

<sup>14</sup> 2018 年 5-6 月の筆者のスウェーデン現地ヒアリングによる。Myndigheten för yrkeshögskolan “Årsredovisning 2010”。両角道代 (2012) 「スウェーデンにおける若年者雇用と職業能力開発」『日本労働研究雑誌』Special Issue2012 も参照。

<sup>15</sup> 企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせ、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取り組み、また、そのための企業内の「仕組み」(厚生労働省『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』2017 年 [http://selfcareerdock.mhlw.go.jp/download/selfcareer\\_about1222.pdf](http://selfcareerdock.mhlw.go.jp/download/selfcareer_about1222.pdf))。

シニア就労に直接影響を及ぼす施策の見直しも必要である。60歳前半の高年齢雇用継続給付は、シニアの本格活躍を阻害する面があり、廃止する方向で検討することが望ましい。半面、60歳代後半については、依然として企業の活用が十分進んでいないことを踏まえて、当分の間賃金補助制度を維持・拡充するとよい。在職老齢年金制度については、65歳以上についての支給停止の賃金＋年金を引き上げる形で見直すことが妥当と考える。60歳代前半の制度については、就労へのディスインセンティブ効果は薄れているためプライオリティーは劣るものの、シニア就労を促すという象徴的な意味合いを勘案すると、廃止することが適当であろう。

以 上