法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-09

高年齢従業員の職場と雇用管理

田中，勉

(出版者 / Publisher)
法政大学教養部
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
法政大学教養部紀要 / 法政大学教養部紀要
(巻 / Volume)
107
(開始ページ / Start Page)
45
(終了ページ / End Page)
59
(発行年 / Year)
1998-06
(URL)
https://doi.org/10.15002/00003608

Hosei University Repository

高年齢従業員の職場と雇用管理

田　中　　勉

1．はじめに

日本社会の高年齢化が進行する中で，企業もその従業員の年齢構成を変化させていっている。従業員の高齢化は，給与・賞与等の人件費の増大をもたらし，役職ポストの不足など組織の活性化にとってマイナスである，とされている。そして，企業は従来の「日本的雇用慣行」を修正しなければ高齢化に対処できない，とも主張されている。高齢社会における企業と個人の関わりを模索する試みは，長期化する景気低迷の中で失速しているように見える。

本稿では，従業員の高年齢化に対応して，企業がいかなる雇用管理上の施策をとっているか，およびその背景となる企業の高齢従業員に対する見方，を取り上げて，高齢者雇用の可能性について考察する。

ここでは，1996年に行った企業を対象とするアンケート調査の結果を検討する(1)。「企業調査」の目的は，高年齢従業員の雇用管理に関連して「高年齢者の特性に配慮した職場管理のあり方」を探ることにあった。この調査の中から，本稿の課題に関連するいくつかの項目を取り上げる。また，同時に実施した，「55歳以上の就業者」を対象とする「個人調査」で得られた関連項目の結果も視野に入れることにする(2)。

以下で，(1)高齢化の現状，(2)雇用管理制度，(3)職場における高齢従業員をどう見ているか，(4)人事管理の考え方，を順次取り上げる。

2．従業員の高齢化

(1)　50歳以上の従業員割合（高齢化の指標）

従業員の年齢構成における「高年齢化の指標」として「正規従業員に占める

Hosei University Repository

50歳以上の従業員の割合」を用いる。「50歳以上の従業員は一人もいない」という企業から，「ほとんどの従業員が50歳以上である」という高齢化の進んだ企業まで多様である。さらに，従業員の性別によって差が高齢化の程度には差がある。この調査では，平均して男子従業員の19.6%，女子従業員の7.0%が50歳以上であった[3]。

本稿では，男子従業員における50歳以上の割合のみを取り上げる。その理由は，現在のところ従業員の高齢化はもっぱら男子において問題とされており，正規従業員の長期勤続層の主体は男子であることによる。

さて，男子従業員についてみると，この割合が0%すなわち「50歳以上はいない」と回答した企業は4社（1.4%）のみで，全て「99人以下」規模の企業であるである。ちなみに，女子従業員については「いない」は89社（31.3%）であったので，女子が男子に比べ若年層中心であることがわかる。

一方，男子従業員の半数以上が50歳以上である企業は12社（4.2%）で，すべて「299人以下」規模である。

表1では，「50歳以上割合」（男子従業員）を企業規模別に示している。「10～19%」である企業が最も多く33%，ついで「9%未満」が25%，「20～29%」が20%となっており，「40%以上」の高齢化が進展した企業も8%ある。

規模別にみてゆくと，有意な差がある。小規模企業ほどその割合が高く，規模が大きくなると「30%以上」である企業は少ない。「99人以下」規模では4社に1社は「40%以上」である。これに対し「1000人以上」の規模の大きな企業では，約半数が「10～19%」と答えている。小規模では高年齢化の程度が高い企

表1　50歳以上従業員割合と雇用延長制度の有無

（　）内は実数

企業規模	50歳以上従業員割合（男子のみ）					雇用延長制度・慣行の有無	
	～9%	10～19%	20～29%	30～39%	40%以上	ある	ない
計　(284)	25.3	33.0	20.1	13.2	8.4	77.1	22.9
99人以下　(65)	19.7	23.0	9.8	21.3	26.2	66.2	33.8
100～299人 (107)	26.2	35.0	21.4	12.6	4.9	79.4	20.6
300～499人 (31)	21.4	35.7	28.6	10.7	3.6	87.1	12.9
500～999人 (38)	44.7	31.6	18.4	2.6	2.6	84.2	15.8
1000人以上 (43)	16.3	41.9	27.9	14.0	0.0	74.4	25.6

Hosei University Repository

業と，先述のように「0%」という企業もあり，分散する傾向がある。

業種別には，「建設・製造業」の方がやや高齢化している。「非製造業」企業の6割が「9%未満」と「10～19%」である。「建設・製造業」よりも「非製造業」の方が小規模企業が多いことから，「非製造業」の規模の大きな企業で比較的年齢構成が若いといえよう。

(2) 60歳以上従業員の雇用

上述の「50歳以上の従業員割合」は，正規従業員に限ったものであったので，高齢従業員の雇用実態を把握するためには，非正規従業員まで広げて考える必要がある。そこで，まず，「60歳以上の従業員を雇用しているか」を，就業形態別に「正規従業員」・「嘱託」・「パート従業員」のそれぞれについて現在の在籍数を記入してもらう形で尋ねた。ここでは人数の絶対数を問題にするのではなく，在籍者数ゼロすなわち「いない」と，1人以上「いる」の割合を取り上げる。「正規従業員」については約3割の企業が「いる」としているが，「61歳以上の定年制」を施行している企業は極めて少ない（後述）ことからすると，勤務延長者や役員が含まれている可能性がある。「嘱託」については，「いる」が75%と多く，「パート」は35%と少ない。60歳を超える従業員の雇用形態は，まず「嘱託」ついで「パート」そして「正規」，という順序で行われているのがわかる。企業規模別にみると，「正規従業員」については小規模企業の方が「いる」と答え，「嘱託」や「パート」については規模が大きくなると「いる」が増える傾向にある。また，「嘱託」としての雇用が多かったことから，60歳以上従業員の雇用が行われているかは，再雇用や勤務延長の制度・慣行の存在に関連あると思われる。「雇用延長の制度・慣行の有無」別にそれぞれの雇用形態での在籍状況をみると，確かに「雇用延長」が実施されている企業で「嘱託」としての雇用が行われている割合が高い。それだけではなく，「正社員」と「パート」についても，有意に「いる」という回答の割合が高くなっている。このことから，高齢者雇用への積極度（ないしは依存度）は「雇用延長の制度や慣行」の施行状況によって知ることができると言えよう。

次に，高齢者雇用を知るもう一つの手がかりとして，「60歳以上の従業員の採用」動向をとりあげる。「パートや嘱託社員として採用している」が60%を超えており，先述の「在籍」状況と符合している。ついで多いのは，「採用はしていない」で，約3割の企業がこう答えている。「正社員として採用」(3.7%) ある

Hosei University Repository

いは「正社員・パートを問わず採用」(3.0%) している企業は極めて少ない。

3．定年と雇用延長

高年齢従業員にかかわる雇用制度ないし慣行について,「定年制」と「再雇用・勤務延長」にしぼって，それによる雇用確保の実際を見ることにしよう。

(1) 定年年齢

1社を除いて定年制があり，定年年齢は「60歳」が94%にものぼる。「59歳以下」の定年は少ない (1.1%) が,「61歳以上」もごくわずか (2.1%) である。規模別の差も以前に比べて小さくなってきている。大規模企業では「60歳」へより集中しており,「1000人以上」規模では，対象企業すべてが「60歳」と答えている[4]。「高年齢者雇用安定法」の改訂により，1998年4月から「60歳定年」が義務化されるが，実態としてもほぼ達成されたと言えよう。しかしながら，次なる課題である「65歳までの継続雇用」はかなり困難なものとなると思われる。定年後の雇用継続の実態をつぎに見よう。

(2) 雇用延長の制度や慣行

定年到達後に再雇用や勤務延長などによって雇用を継続する制度や慣行の有無を尋ねた。「ある」と答えた企業は77%で，これまで行われた同様の調査結果と符合している[5]。表1には,「雇用延長の有無」を示してある。

規模別にその有無をみると，有意な差はない。定年年齢別には,「59歳以下」の企業では全てが「ある」，また「61歳以上」でも1社を除いて「ある」と答えている。

この調査では再雇用か勤務延長であるかの区分をしていない。また，制度として設けられている，だけでなく慣行も含めて，実態として雇用延長されているかを知ろうとした。

(3) 雇用延長対象者の範囲と上限年齢

制度や慣行が「ある」と答えた企業 (219社) に対して，延長を行う場合の対象者の範囲の規定を尋ねた。「原則として希望者全員」は少なく (16%)，大多数 (83%) は「会社が適任と認めた者に限る」と回答した。規模別には，小規

Hosei University Repository

模企業でやや「原則として希望者全員」が多く，大企業では「会社が認めた者」が90%を超えている。規模の大きい企業ほど厳しく選別している様子がわかる。もちろんこの質問では，会社が課している条件については尋ねていないので，一概に規模の大きな企業が雇用延長に消極的だとは言えない。

また，延長する場合の上限年齢について，「一律に定めている」と「人によって異なる」という二つの選択肢で回答を求めた。業種や規模による差はなく，「人によって異なる」が6割を超えている。「対象者の範囲」別にみると，「希望者全員」を延長する企業では「一律に定めている」方が多くなっており，「会社が認めた者のみ」と答えた企業では「人によって異なる」の方が多くなっており，明らかに有意な差が認められる。

さらに，雇用延長する場合の上限年齢を尋ねたが，6割の企業が「65歳」としている。「63歳」がこれについでいる(6)。

(4) 雇用延長比率

「最近数年間において，平均して何パーセント程度の定年到達者を雇用延長されていますか」と質問して勤務延長者の比率を尋ねてみた。雇用延長の制度や慣行が存在する企業で，実際に再雇用や勤務延長で雇用が延長されているのは定年到達者のうちどれくらいかを知り，企業が高年齢従業員をどうみているかを検討するための材料とする。

表2で「雇用延長比率」をみると，雇用延長は決して高い割合で行われてい

表2　雇用延長比率

（　）内は実数

			～9%	10～29%	30～49%	50～69%	70%以上
	計	(196)	40.3	16.8	6.1	8.7	28.1
企業規模	99人以下	(38)	42.1	7.9	2.6	2.6	44.7
	100～299人	(82)	39.0	19.5	4.9	9.8	26.8
	300～499人	(24)	41.7	8.3	0.0	16.7	33.3
	500～999人	(26)	26.9	19.2	15.4	15.4	23.1
	1000人以上	(36)	53.8	26.9	11.5	0.0	7.7
対象範囲	希望者全員	(33)	24.2	12.1	0.0	9.1	54.5
	認めた者のみ	(160)	43.8	17.5	7.5	8.1	23.1

Hosei University Repository

るとは言えない。規模計の平均で41.5%である，つまり定年到達者の半数に達していない。「9%以下」が4割と最も多い回答であるが，他方「70%以上」を雇用延長している企業も約3割ある。つまり，この回答でみる限りでは，雇用延長については，かなりの定年到達者を延長している企業とごく少数のみを雇用延長している企業とに，二極分化している様子がうかがえる。

規模別にみると小規模企業ほど「延長比率」が高い。規模による差を平均値でみる。「99人以下」では56.8%,「100～299人」で39.1%,「300～499人」で48.0%,「500～999人」で44.9%,「1000人以上」では18.1%，となっている。平均値でも，規模が大きくなるにつれて「延長比率」は低くなるという傾向が明かである(7)。

表2には,「雇用延長対象者の範囲」別の結果も示しているが，当然「希望者全員」を延長する企業で「70%以上」という回答が多く,「会社が認めた者のみ」とする企業の多くが,「9%以下」と答えている。ただし，企業側の方針だけが「延長比率」を上下させる要因となるわけではなく，定年に達した従業員個人の継続就業への必要ないし希望も，大いに関わりがあることに留意しなければならない。

さて，延長比率が「0%」すなわち「雇用延長していない」と回答した企業が28社（14.3%）あった。この「延長比率」を記入したのは「雇用延長の制度や慣行がある」という企業であるのに，実際には「延長していない」とは意外である。ただし，延長の対象者の範囲について「会社が適任と認めた者に限る」と答えた企業のみであった。これに対して，延長率「100%」つまり「定年到達者を全員雇用延長している」のは20社（10.2%）で，そのほとんどが「299人以下」規模の企業であった。

従来から指摘されているように，規模の大きな企業は高年齢者の雇用に消極的で，雇用延長に厳しい態度を持ち，できれば中高年従業員を企業外に排出しようとする傾向がある，ということがこの調査でも確認できる。一方，小規模企業は「雇用延長比率」が高く，延長の対象者も広く上限年齢もより高いと言える。だが，これは必ずしも高年齢従業員に対して寛容なのではなく，労働市場における競争力の弱さからくる若年労働力の確保の難しさの結果としての高年齢労働力への依存という見方もできるであろう。以上のような，高齢者雇用の実態をふまえて，企業は高年齢従業員についてどのような見方をしているのかを探っていこう。

Hosei University Repository

4．施策への評価と関心

(1) 諸施策は従業員に好評であるか

高年齢従業員の雇用管理に関わる施策12項目について，これらの諸施策が従業員にどのように評価されていると企業の側では認知しているかを知ろうとしたが，「当社では実施していない」という回答が過半数である項目が9項目もあり，目的を達することが出来なかった。そこで過半数の企業が「実施している」とした3項目のみをみる。「好評である」の方が多い項目は，「再雇用・勤務延長」と「資格取得援助制度」であり，反対に「好評でない」とされたのは「退職金の年金化」である。

また，実施している企業は過半数に満たないが，「好評である」と見られているのは「退職準備教育」と「リフレッシュ休暇などの長期休暇制度」，逆に「好評でない」とされているのは「役職定年制」と「早期退職優遇制度」である。

(2) 従業員の関心（希望）

次に，同じ12項目について，従業員の関心が高い（希望が多い）と企業が見ている項目を，三つまで選んでもらった。表3で示すように，「再雇用・勤務延長」を除いては過半数の企業があげた項目はなかった。平均して2.5項目しか回答がなかったことにもよるが，これらの高年齢者雇用に関わる諸施策に対する企業側の消極的な姿勢を反映しているとも言えよう。

表3　希望・関心の高い施策（3項目選択）

（　）内は実数

企業規模	再雇用・勤務延長	退職金の年金化	役職定年制	早期退職優遇制度	教育・訓練休暇制度	退職準備教育	再就職相談・斡旋	健康維持プログラム	在宅勤務	資格取得援助制度	高齢者の短時間勤務制	長期休暇制度
計　(284)	69.7	14.8	6.7	14.8	4.2	23.6	39.1	18.3	4.6	10.9	25.0	21.1
99人以下　(65)	67.7	20.0	3.1	10.8	4.6	4.6	38.5	20.0	4.6	13.8	18.5	20.0
100～299人 (107)	72.9	7.5	5.6	11.2	4.7	20.6	38.3	16.8	5.6	14.0	31.7	23.4
300～499人 (31)	71.0	16.1	12.9	16.1	3.2	19.4	38.7	19.4	3.2	12.9	32.3	19.4
500～999人 (38)	81.6	18.4	5.3	21.1	0.0	36.8	28.9	15.8	2.6	2.6	23.7	21.1
1000人以上 (43)	53.4	20.9	11.6	23.3	6.9	51.2	51.2	20.9	4.6	4.6	13.9	18.6

Hosei University Repository

前問で「実施していない」いう回答の多かった施策は，従業員もあまり希望してはいない，みているようである。比較的多くの企業で「従業員の希望や関心が高い」と見ているのは，「再雇用・勤務延長」「再就職相談・斡旋」「高齢者の短時間勤務制」「退職準備教育」である。他方，希望されてはいないと判断している施策は，「教育・訓練休暇制度」「在宅勤務」「役職定年制」の3項目である。「50歳以上の従業員割合」別にも集計を行ったが，高齢化の度合いにより希望される施策に有意な差異は見いだせなかった。

一方，「個人調査」でも，同じ項目を用いて「高齢者のためにあったほうがよい（あればよい）」「なくてもよい」の選択で回答を求めた。結果をごく簡単に述べておくと，調査対象者である55歳以上の男子従業員の7割以上が「あった方がよい」としているのは，「リフレッシュ休暇などの長期休暇制度」「健康維持プログラム」「再就職相談・斡旋」「再雇用・勤務延長」である。「役職定年制」や「在宅勤務」などは「なくてもよい」という回答が多い項目であった。

企業側の認知と一致しているものと，そうでないものとがある。「リフレッシュ休暇などの長期休暇制度」と「健康維持プログラム」については，従業員の希望は高いが，企業は従業員が希望しているとさほど認識していない項目である。

5．高齢者と職場

(1) 高年齢従業員の雇用管理

企業が高年齢従業員の雇用管理についてどのように考えているか，を賃金・役職・配転など8項目をあげて，それぞれについて「そう言える」から「そう言えない」までの四つの選択肢で答えてもらった。表4には「そういえる」と「まあそう言える」を加えた「肯定」回答の割合のみを表示している。

「役職離脱後の処遇が難しい」が最も強く肯定され，「仕事に比べて賃金が高い」や「教育・訓練に投資するのはびきあわない」「職務の情報化が進めにくい」「再就職や転職の斡旋条件が合わない」も過半数の企業が肯定している。また「配置転換にも十分対応できる」は否定されており，多くの項目で高年齢従業員の雇用管理上の問題を指摘する結果となっている。

これに対して，「健康上の理由での欠勤は少ない」は肯定され，「管理者の指揮・命令が徹底されない」は否定されており，これらの点については問題とされていない。

Hosei University Repository

表4　従業員の高齢化の問題点（「そう思える」＋「まあそう思える」）

（　）内は実数

50歳以上割合		仕事に比べて賃金が高い	役職離脱後の処遇が難しい	配置転換にも十分対応できる	職務の情報化が進めにくい	健康上の理由での欠勤は少ない	教育・訓練に投資するのはひきあわない	管理者の指揮・命令が徹底されない	再就職や転職の斡旋条件が合わない
計	(284)	62.0	83.9	18.5	58.4	74.8	63.4	38.2	62.5
9％以下	(67)	68.7	83.3	15.2	61.9	71.6	68.6	36.7	64.4
10～19%	(88)	65.2	84.1	19.5	53.5	80.7	67.8	45.9	65.5
20～29%	(54)	52.8	85.2	25.4	49.1	69.1	52.7	38.1	54.9
30～39%	(36)	70.6	86.1	8.6	75.0	75.0	61.6	22.3	61.3
40%以上	(23)	47.8	78.3	21.7	63.6	73.9	60.8	39.1	65.2

表4は，「50歳以上従業員の割合」別の結果を示している。この割合が高い（高齢化がより切実ないしより現実的である）企業で，「仕事に比べて賃金が高い」や「役職離脱後の処遇が難しい」について肯定する割合が相対的に低いのは注目しておくべきであろう。この設問では，従業員の年齢構成が高齢化している企業ほど，ここであげた項目について，さほど高齢化していない企業よりも，より明確に肯定あるいは否定するのではと仮定したが，結果は仮定を支持しなかった。

ところで，「個人調査」では「仕事をしていての気持ち」を尋ねている。その中で「仕事のわりには，給与が少ない」には6割以上が「あてはまる」と答え，「今の仕事の地位や役職に満足している」も過半数が肯定している。また，別の質問では「年をとって新しい職場に慣れるには，時間がかかる」に肯定否定が半ばし，「上司が自分の年齢より若い人だと，仕事がやりにくい」は明確に否定されている。こうした企業と個人の考えおよび感じ方の一致と不一致に，高年齢者の雇用管理の問題点があるように思われる。

60歳への定年年齢引き上げが推進されていた時期に実施された企業調査において，定年延長により生じる問題点として，「高年齢者の適職開発」「賃金総額の増大」「役職ポストの不足」があげられていた[8]。定年延長にともなって，賃金体系の見直し（年功カーブの修正や退職金算定方式の変更）が行われ，資格制度・専門職制度・役職定年制などの導入が図られてきた。これらの施策はもちろん一定の成果を上げたといえるが，なおここで見るように，「賃金」「役職」

Hosei University Repository

「配転」などに関して課題を残している。基本的には，高年齢従業員に対する仕事配分の問題ということになろうが，今後さらに高齢化が進展し，相対的に若年労働者層が少なくなるという予測の中で，構造的問題として残るだろう。

(2) 職場内での高齢者

仕事の場面での高年齢従業員を企業はどう見ているかを，14の事項をあげそれぞれに対して「あてはまる」から「あてはまらない」の四選択肢で回答してもらった。

どの項目についても「かなりあてはまる」とする回答は少なかったので，表5ではこれに「まああてはまる」を加えた「肯定」回答の割合を示している。6割以上の企業が肯定した項目は，「仕事ぶりが後輩の手本になっている」「これまでの人脈を生かして仕事をしている」「知識や技能を後輩に伝えている」「後輩の相談相手になる」「まわりから信頼されている」「まわりから意見を求められる」である。

他方，「否定」する回答が多い事項は，「新しい事態へも積極的に取り組む」「さらに仕事能力を高めようとしている」「いきいきと仕事に取り組んでいる」などである。また，どちらかと言えば「過去の業績にこだわる」し「現役意識が薄れて」きていて「自立心が強い」とは言えない，と見ているようである。

この設問でも，高齢化の進んだ企業とそうでない企業との間で，回答に差があるだろうと予想した。しかし「仕事ぶりが後輩の手本になっている」のみで，50歳以上従業員割合が高い企業ほど「あてはまる」と答えた割合が高かったが，

表5　職場における高齢従業員（「あてはまる」＋「まああてはまる」）

（　）内は実数

50歳以上割合	仕事ぶりが後輩の手本になっている	これまでの人脈を生かした仕事をしている	知識や技能を後輩に伝えている	過去の業績にこだわる	新しい事態にも対応できる	後輩の相談相手になる	仕事を離れたつきあいを大事にする	まわりから尊敬されている	現役意識が薄れている	自立心が強い	まわりから信頼されている	さらに仕事能力を高めようとしている	まわりから意見を求められる	いきいきと仕事に取り組んでいる
計　(284)	62.4	72.3	70.0	58.3	30.1	65.6	53.2	56.2	43.6	45.6	67.9	26.8	63.9	41.9
9％以下(67)	49.2	73.5	70.8	60.0	35.4	67.2	56.3	48.4	46.1	45.3	64.1	26.5	62.5	42.2
10～29％(142)	64.0	71.9	67.6	57.1	27.5	64.0	51.4	58.4	45.0	42.2	66.9	26.0	61.7	38.7
30％以上(59)	72.8	72.4	74.5	59.4	30.5	67.8	54.2	59.3	37.3	54.3	74.6	28.8	66.1	49.2

Hosei University Repository

それ以外の項目では差は見られなかった。

これらの項目をいくつかのカテゴリーに分けて結果を考えると,「仕事経験や実績」と「職場での対人関係」の面では，高年齢者について企業はおおむね好意的に評価している。しかし「仕事への積極性」という点では厳しい評価を下している。このことが，高齢化が企業活力の低下を招くという懸念につながるのだろう。

「個人調査」によると，高齢就業者自身は「年をとっても，仕事の能力はそうは下がらない」し「高齢であることが有利な仕事もある」と答えているが，同時に「高齢者は新しい機械や設備をなかなかうまく使えない」とも考えている，ことをつけ加えておこう。

(3) 処　遇

高齢従業員が自分の「処遇」に関して満足ないし不満を感じているかを，企業はどう認知しているのだろうか。「給与」など6項目について「かなり満足」から「かなり不満」の選択肢で回答を求めた。多くの企業で，従業員が「満足している」とみている処遇項目は，「職務内容」と「福利厚生」だけある。他の項目については「不満」を感じているだろうと見ている企業の方が多い。とりわけ,「給与」「賞与」「職位（権限）」については「かなり不満」であろうと7～10%が答えている。

この質問は企業側の認知を尋ねているのであるから，高年齢者に対する現在の処遇が必ずしも従業員に歓迎されている状況にはない，と考えているのは注目すべきことである。

6．人事管理をめぐる考え

人事管理に関する考え方を示して,「そう言える」から「そう言えない」まで肯定･否定の四選択肢で回答を得た。「そう言える」と「まあそう言える」と「肯定」する回答が多かったのは,「今後，能力給化をさらに進めていく」「昇進は業績主義を徹底していく」で，それぞれ85%以上が肯定している。次いで「新規学卒者を基幹労働力としたい」と「従業員の高齢化はわが社にとって重大な問題だ」も8割以上の企業が肯定している。肯定･否定が接近しているのは「終身雇用慣行は維持してゆくべきだ」「定年後も会社の健康･余暇活動サービスを

Hosei University Repository

表6　人事管理の考え方（「そう言える」＋「まあそう言える」）

（　）内は実数

			新規学卒者を基幹労働力としていきたい	終身雇用慣行は維持していくべきだ	従業員の高齢化はわが社にとって重大な問題だ	今後、能力給化をさらにすすめていく	昇進は業績主義を徹底していく	高年齢従業員の教育・訓練を強化していく	サービスを受けられるようにする定年後も会社の健康・余暇
	計	(284)	83.4	51.9	80.3	88.5	85.6	29.9	48.2
企業規模	99人以下	(65)	68.2	52.3	68.3	75.8	76.2	25.4	45.2
	100～299人	(107)	83.5	50.0	80.7	89.5	81.5	30.1	49.1
	300～499人	(31)	90.3	48.4	87.1	93.6	96.8	22.6	45.2
	500～999人	(38)	89.5	55.3	81.6	94.7	97.4	29.0	44.7
	1000人以上	(43)	95.3	55.8	90.7	95.3	90.7	41.9	55.8
50歳以上割合	9％以下	(67)	81.2	42.0	68.1	97.1	89.7	27.5	43.5
	10～29％	(142)	89.5	53.2	86.1	88.1	88.1	30.3	52.5
	30％以上	(59)	72.4	62.1	77.6	79.3	72.8	31.0	44.8

受けられるようにする」である。これに対し，「高年齢従業員の教育・訓練を強化していく」は強く否定されている。

表6は，「肯定」回答の割合だけを，規模別と「50歳以上従業員割合」別にかかげている。規模別にみると，全体として肯定する回答が多かった「今後，能力給化をさらに進めていく」と「昇進は業績主義を徹底していく」そして「新規学卒者を基幹労働力としたい」の三つは規模が大きくなるにつれて肯定する割合も高くなる。ただし，小規模企業でも7割前後が肯定している。「50歳以上従業員割合」別では，その割合が低いほど「肯定」回答が多くなる項目がある。「能力給化を進める」と「業績主義を徹底」がそうである。逆に，「終身雇用は維持していく」は，50歳以上割合が高い企業ほど「肯定」している。また，「従業員の高齢化はわが社にとって重大な問題だ」に対する回答で，高齢化の程度による差異がみられないのは興味深い結果である。

ここで注目しておきたいのは，「高年齢従業員の教育・訓練を強化していく」を7割の企業で「否定」していることである。先述の「雇用管理」に関する質

Hosei University Repository

問で，「教育・訓練に投資するのはひきあわない」も63%の企業が「肯定」していた。また，職場での高年齢従業員について，「さらに仕事能力を高めようとしている」を7割の企業が「否定」していた。

高齢者の仕事能力を考える際，これまでの経験（技術・技能・ノウハウを含めて）に価値を置き，それを後継者に引き継ぐことをまず第一に考え，さらなる能力向上を求めないし求める必要もないという考えもある。しかし今日の企業環境の変化を視野に入れると，蓄積してきた技術・技能の陳腐化や経験の価値が低下する事態も避けられないであろう。高年齢者の継続的雇用を実現するには，若年・中堅従業員と同様に仕事能力の向上が高年齢者にも求められる。そのためにも，企業が高年齢従業員の「教育・訓練」にどのように取り組み，その投資を回収できる仕事配分を行っていくかが問われることになろう。

7．結　語

本稿の課題は，第一に現在企業では高年齢従業員の雇用がどのような形で行われているのか，第二に高齢従業員について企業はどう見ているのか，を明らかにすることであった。60歳定年へ向けて定年年齢の引き上げが行われてきてほぼ達成されたが，次なる課題である65歳までの継続雇用の実現は困難な現状にある。定年後の雇用延長の割合は決して高いとは言えない（もちろん，これには従業員個人が勤務継続を希望するか否かも関連している）。職場での高齢者に対しては，相対的な高賃金と仕事への積極性の面で厳しい評価となっている。長期化する経済活動の低迷の中で，中高年労働者の置かれている状況を考えると，企業が高年齢者の雇用を積極的に推進してゆく見込みは高くない。企業経営において高齢化はディメリットとしてとらえる傾向が一般的である。今後，少子化の結果としての若年労働力不足を補う労働力として，女性労働力への期待とともに高齢労働者の重要性が指摘されてはいるが，その具体的姿は不明確である。

本稿では，従業員の高齢化の程度によって，企業の高齢従業員を見る目が異なるのではないかという予想のもとに集計結果を検討してきた。高齢化の進んだ企業ほど，現実的・実際的な判断を示し，あまり高齢化していない企業ではより高齢化に否定的見解（実際の経験に基づかない）を示すのではないかと考えた。しかし，結果は必ずしもそうではなかった。ほとんどの企業で従業員の

Hosei University Repository

高齢化は重大な問題であると認識されており，現在はそれほど高齢化していない企業も将来な見通しのもとに回答したとも考えられる。

より積極的に高齢者雇用を拡大してゆく可能性は小さいというのが現在得られる結論である。高齢者の就業機会を拡大するための施策の検討には，個別企業内での取り組みだけではなく，年金制度を含めてより広い高齢期の就業と生活にかかわる諸施策を視野に入れて，次なる調査研究を計画する必要がある。

〈注〉

（1） 調査対象として上場および非上場企業から業種構成に応じて1,037社を抽出，郵送法によるアンケートを行い，有効回収票は293，回収率28.3％であった。このうち本稿では，企業規模不明を除く284サンプルを集計対象とした。

業種構成は，「鉱業」「建設」「製造業」を含む「建設・製造業」が47％，「卸・小売」「金融・保険業」「情報サービス業」「その他のサービス業」などの「非製造業」が51％と，ほぼ半数づつとなっている。従業員規模構成は，「100～299人」が最も多く37.7％を占める。6割の企業が「299人以下」であり，「1000人以上」の企業も15.1％あった。業種別に企業規模をみると，「建設・製造業」の方がやや規模が大きい。「非製造業」では「99人以下」が3割を超え，3社に1社は「299人以下」である。

この結果からみる限り，調査サンプルに大きな偏りはないと思われる。また，従業員の性別構成をみると，男女の割合は約5対1で，小規模企業ほど女性従業員の割合が高い。このことから，「50歳以上の従業員割合」は男子のみを取り上げた。

（2） 「個人調査」は，企業調査の対象企業のうち301社に勤務する55歳以上従業員へ企業を通じて調査票を配布，回収は直接郵送で行った。対象数は1,437，有効回答数は436，有効回収率は30.6％であった。本稿では，男子従業員381サンプルの集計結果を利用した。

（3） 1996年「労働力調査」で男子雇用者の年齢構成をみると，50～55歳が10.3％，56～59歳が8.9％である。なお，60歳以上は9.4％となっている。1970年に比べるとこれらの割合はほぼ2倍に増大している。

（4） 「雇用管理調査」（1996年）によると，「60歳定年」が約8割，「61歳以上の定年」は7.9％である。企業規模別には1000人以上の大企業では95％以上が「60歳定年」で，本調査の結果はほぼ全国統計と一致している。

（5） 1996年に「勤務延長・再雇用制度」を有する企業の割合は，70.3％で，規模の小さな企業ほど「制度がある」割合が高い（「雇用管理調査」）。

（6） 「雇用管理調査」（1996年）によると，雇用延長制度を「原則として希望者全員」に適用する企業の割合は，「勤務延長制度」で30.0％，「再雇用制度」で23.5％である。また，上限年齢は65歳とする企業が約7割である。

（7） 1991年に実施した調査（全国4488事業所を対象）でも，同様の質問を行った。

Hosei University Repository

当該年度の定年到達者数に対する雇用延長者の比率は，45.1%であった。本調査での比率に比べて高かったのは，調査時点が人手不足の時期であったことによるのだろうが，質問の仕方が異なるからでもある。ただし，本調査と同じく小規模企業ほど「雇用延長比率」は高かった。拙稿「高齢労働者と雇用継続」法政大学教養部紀要83号（1992年）参照。

（8） 高年齢者雇用開発協会「定年延長と人事管理の動向」1984年3月