

職員の高齢化に対応した能率増進方策 確立のための調査について

財団法人 能率増進研究開発センター

研究部長 山 田 良 作

1. はじめに

この調査は、当センターが昭和56年度来推進している「職員の高齢化に対応した能率増進方策の調査研究」の第2回の調査として、昭和57年9月・10月に実施した結果をとりまとめたものである。

いうまでもなく、高齢労働者の問題は、平均寿命の延長を背景として定年延長の普及とともに経済の低成長下の民間企業にとって重大な問題となっており、国を初め多くの機関で調査研究が進められているが、高齢者の能力活用のための施策については、現在が過渡期のためもあって判然としない面が多い。

以上の見地にとって当センターが56年度調査したところでは、定年延長をメリットとする企業よりデメリットとする企業が若干多くあり、デメリット解消の施策として定年延長に伴う人件費の増加抑制、定年前の役職からの配置転換等の措置を実施している企業が多かった反面、高齢者を企業の戦力として積極的に活用するための施策を講じている企業は少ない状況がうかがえた。

そこで57年度は、高齢者の適職開発等その活用状況を中心として、高齢者の能力開発、ジョブローテーション、更に、高齢者のモラルに直接影響すると思われる退職後のための施策として、退職準備教育、退職手当、企業年金、健康管理の実態についても併せ調査したものである。

2. 調査対象、調査方法等

調査は、当センターが(社)新情報センターのご

協力を得て実施したものであって、東京証券取引所第一部上場全企業976社(57.7.1現在)を調査対象として、郵送アンケート方式により昭和57年9月・10月にわたって実施した結果、271社から回答が寄せられたが、それらを集計し、分析したものである。

3. 調査の結果

56年度の調査結果では、定年延長をメリットよりデメリットと評価する企業が若干多くあり、デメリットの理由としては人件費の増加、人事の停滞等があげられていた。人件費の増加の抑制については各企業において相応の措置がとられているが、高齢のため役職を離れた従業員を含め、定年延長により増加する高齢者の能力活用については、ほとんど施策がたてられていない状況にあることが分かった。

そこで57年度は、まず高齢のため役職を離れた従業員の状況を調べたところ、役職を離れた従業員のいる企業では平均して高齢の役職者の15%~17%に相当する約50人ほどが役職から離れて在社している(表1参照)。なお規模別にみると10,000人以上の規模では、かなりの割合で役職を離れて在職している者がおり、産業別にも相当異なった在職状況にあることが分かった(表2参照)。これらの役職から離れた者は、専門職、嘱託等になっているが、役職在職時より給与が減額されている場合が約4分の1になっている(表3及び表4参照)。

表1. 50才以上で役職にある従業員と高齢を理由として定年前に役職を離れた従業員との役職別の比率(規模別)(高齢を理由とする定年前の役職からの配置転換がある企業のみ対象)

	10,000人以上	5,000人~9,999人	3,000人~4,999人	1,000人~2,999人	全平均
本社部長クラスから離れた者の在職人員	25.3%	13.8%	17.8%	10.4%	16.0%
50才以上の本社部長クラスの人員					
本社部次長(部長代理)クラスから離れた者の在職人員	50.0	9.7	16.9	24.4	15.2
50才以上の本社部次長(部長代理)クラスの人員					
本社課長クラスから離れた者の在職人員	31.9	9.0	19.6	9.6	17.4
50才以上の本社課長クラスの人員					
本社課長代理クラスから離れた者の在職人員	42.2	8.5	17.9	15.8	16.4
50才以上の本社課長代理クラスの人員					

表2. 50才以上で役職にある従業員と高齢を理由として定年前に役職を離れた従業員との役職別の比率(産業別)(高齢を理由とする定年前の役職からの配置転換がある企業のみ対象)

	建設業	製造業	商業	金融保険業	運輸業	電気・ガス業	サービス業	その他の産業	全平均
本社部長クラスから離れた者の在職人員	%	%	%	%	%	%	%	%	%
50才以上の本社部長クラスの人員	50.0	12.6	25.2	11.6	7.1	31.7		1.4	16.0
本社部次長(部長代理)クラスから離れた者の在職人員									
50才以上の本社部次長(部長代理)クラスの人員		20.4	20.2	4.3	20.0	33.7		5.4	15.2
本社課長クラスから離れた者の在職人員	66.7	17.6	6.5	43.2	4.2	35.4	7.1	11.6	17.4
50才以上の本社課長クラスの人員									
本社課長代理クラスから離れた者の在職人員		43.8	2.7	2.9		27.8		37.7	16.4
50才以上の本社課長代理クラスの人員									

表3. 高齢を理由として役職を離れた従業員の職務別在職状況(規模別)

(単位回答数)

	10,000人以上	5,000人~9,999人	3,000人~4,999人	1,000人~2,999人	1,000人未満	合計
管理職	(14.7) 5	(12.5) 6	(4.5) 2	(7.4) 7	(11.8) 6	(9.6) 26
専門職	(41.2) 14	(41.7) 20	(38.6) 17	(23.4) 22	(13.7) 7	(29.5) 80
一般職	(23.5) 8	(33.3) 16	(20.5) 9	(14.9) 14	(5.9) 3	(18.5) 50
嘱託	(14.7) 5	(33.3) 16	(13.6) 6	(30.9) 29	(35.3) 18	(27.3) 74
臨時雇		(2.1) 1	(2.3) 1	(5.3) 5	(2.0) 1	(3.0) 8
業務請負		(4.2) 2			(2.0) 1	(1.1) 3
その他		(4.2) 2		(1.1) 1	(2.0) 1	(1.5) 4
回答企業数	(100.0) 34	(100.0) 48	(100.0) 44	(100.0) 94	(100.0) 51	(100.0) 271

表4. 高齢を理由として役職を離れた従業員の給与支給内容別状況(規模別)

(単位回答数)

	10,000人以上	5,000人~9,999人	3,000人~4,999人	1,000人~2,999人	1,000人未満	合計
毎月の給与の支給額は、昇給分及びベースアップ分を含め変わらない	(26.5) 9	(12.5) 6	(25.0) 11	(7.4) 7	(2.0) 1	(12.5) 34
昇給を抑制している	(11.8) 4	(31.3) 15	(2.3) 1	(16.0) 15	(15.7) 8	(15.9) 43
昇給を停止している	(20.6) 7	(18.8) 9	(6.8) 3	(8.5) 8	(9.8) 5	(11.8) 32
賞与を減額している	(14.7) 5	(33.3) 16	(13.6) 6	(16.0) 15	(15.7) 8	(18.5) 50
ベースアップを抑制している	(17.6) 6	(22.9) 11	(2.3) 1	(17.0) 16	(15.7) 8	(15.5) 42
ベースアップを停止している	(2.9) 1	(2.1) 1		(2.1) 2	(2.0) 1	(1.8) 5
役職手当分を減額している	(20.6) 7	(27.1) 13	(13.6) 6	(22.3) 21	(19.6) 10	(21.0) 57
毎月の給与の支給額(役職手当を含む)を減額している	(14.7) 5	(31.3) 15	(22.7) 10	(25.5) 24	(25.5) 13	(24.7) 67
その他	(2.9) 1			(4.3) 4	(2.0) 1	(2.2) 6
回答企業数	(100.0) 34	(100.0) 48	(100.0) 44	(100.0) 94	(100.0) 51	(100.0) 271

なお、参考として、学歴別に55~59才代の職在職状況を調べたが学歴による差が大きくていて(表5及び表6参照)。60才以上では嘱託とする企業が半分近くになっている(表7参照)。また、高齢者を関連企業に出向させている企業

は78%とかなり多く(表8参照)、これらの出向者は出向先では役員、管理職、一般職等になっていて(表9参照)ほとんどの者が出向前と同額給与を受けている。しかし、給与は多くの場合出向先の企業が大部分負担している。

表5. 55才~59才の年代で旧制・新制大学卒業者の職務別在職状況(規模別)

(単位企業数)

		10,000人以上	5,000人~9,999人	3,000人~4,999人	1,000人~2,999人	1,000人未満	合計
一番多い職務	部長	(47.1) 16	(45.8) 22	(34.1) 15	(43.6) 41	(31.4) 16	(40.6) 110
	部次長 (部長代理)	(8.8) 3	(8.3) 4	(2.3) 1	(2.1) 2	(5.9) 3	(4.8) 13
	課長		(12.5) 6	(13.6) 6	(7.4) 7	(5.9) 3	(8.1) 22
	課長代理			(2.3) 1			(0.4) 1
	専門職	(14.7) 5	(8.3) 4	(11.4) 5	(10.6) 10	(3.9) 2	(9.6) 26
	嘱託	(11.8) 4	(10.4) 5	(6.8) 3	(14.9) 14	(21.6) 11	(13.7) 37
	その他	(8.8) 3	(4.2) 2	(9.1) 4	(3.2) 3	(2.0) 1	(4.8) 13
	回答企業数	(100.0) 34	(100.0) 48	(100.0) 44	(100.0) 94	(100.0) 51	(100.0) 271

表6. 55才~59才の年代で旧制中学・新制高校卒業者の職務別在職状況(規模別)

(単位企業数)

		10,000人以上	5,000人~9,999人	3,000人~4,999人	1,000人~2,999人	1,000人未満	合計
一番多い職務	部長	(2.9) 1	(8.3) 4	(4.5) 2	(4.3) 4	(7.8) 4	(5.5) 15
	部次長 (部長代理)	(5.9) 3	(8.3) 4	(2.3) 1	(6.4) 6	(3.9) 2	(5.5) 15
	課長	(8.8) 3	(10.4) 5	(18.2) 8	(21.3) 20	(11.8) 6	(15.5) 42
	課長代理	(8.8) 3	(10.4) 5		(1.1) 1	(7.8) 4	(4.8) 13
	専門職	(14.7) 5	(14.6) 7	(15.9) 7	(13.8) 13	(7.8) 4	(13.3) 36
	嘱託	(8.8) 3	(10.4) 5	(9.1) 4	(18.1) 17	(21.6) 11	(14.8) 40
	その他	(35.3) 12	(25.0) 12	(22.7) 10	(23.4) 22	(11.8) 6	(22.9) 62
	回答企業数	(100.0) 34	(100.0) 48	(100.0) 44	(100.0) 94	(100.0) 51	(100.0) 271

表7. 60才以上の従業員の職務別在職状況(産業別)

(単位企業数)

		10,000人以上	5,000人~9,999人	3,000人~4,999人	1,000人~2,999人	1,000人未満	合計
一番多い職務	管理職		(6.3) 3	(2.3) 1	(2.1) 2	(2.0) 1	(2.6) 7
	専門職	(5.9) 2	(4.2) 2		(1.1) 1	(2.0) 1	(2.2) 6
	一般職			(2.3) 1	(3.2) 3		(1.5) 4
	嘱託	(55.9) 19	(45.8) 22	(45.5) 20	(38.3) 36	(54.9) 28	(46.1) 125
	臨時雇		(4.2) 2	(11.4) 5	(17.0) 16	(2.0) 1	(8.9) 24
	パート勤務		(2.1) 1		(1.1) 1		(0.7) 2
	業務請負				(1.1) 1	(2.0) 1	(0.7) 2
	その他	(2.9) 1	(6.3) 3		(5.3) 5		(3.3) 9
回答企業数	(100.0) 34	(100.0) 48	(100.0) 44	(100.0) 94	(100.0) 51	(100.0) 271	

表8. 高齢従業員の関連企業等への出向状況(産業別)

(単位企業数)

	水産業	鉱業	建設業	製造業	商業	金融・保険業
出向することがある	(75.0) 3	(100.0) 2	(59.3) 16	(75.8) 125	(85.7) 24	(93.3) 14
出向することはない	(25.0) 1		(40.7) 11	(24.2) 40	(14.3) 4	(6.7) 1
回答企業数	(100.0) 4	(100.0) 2	(100.0) 27	(100.0) 165	(100.0) 28	(100.0) 15

	不動産業	運輸業	電気・ガス業	サービス業	その他の産業	合計
出向することがある	(50.0) 1	(87.5) 14	(100.0) 4	(85.7) 6	(100.0) 1	(77.5) 210
出向することはない	(50.0) 1	(12.5) 2		(14.3) 1		(22.5) 61
回答企業数	(100.0) 2	(100.0) 16	(100.0) 4	(100.0) 7	(100.0) 1	(100.0) 271

表9. 高齢従業員に関連企業等への出向先での職務別在職状況(規模別)

(単位企業数)

	10,000人 以上	5,000人 ~9,999人	3,000人 ~4,999人	1,000人 ~2,999人	1,000人 未満	合 計
役 員	(97.0) 32	(90.7) 39	(94.3) 33	(90.9) 60	(69.7) 23	(89.0) 187
管 理 職	(100.0) 33	(97.7) 42	(97.1) 34	(92.4) 61	(87.9) 29	(94.8) 199
専 門 職	(51.5) 17	(44.2) 19	(31.4) 11	(28.8) 19	(33.3) 11	(36.7) 77
一 般 職	(60.6) 20	(65.1) 28	(54.3) 19	(50.0) 33	(39.4) 13	(53.8) 113
嘱 託	(15.2) 5	(23.3) 10	(2.9) 1	(7.6) 5	(21.2) 7	(13.3) 28
臨 時 雇				(1.5) 1		(0.5) 1
パ ー ト 勤 務				(1.5) 1		(0.5) 1
業 務 請 負				(1.5) 1		(0.5) 1
そ の 他				(1.5) 1		(0.5) 1
出向のある企業数	(100.0) 33	(100.0) 43	(100.0) 35	(100.0) 66	(100.0) 33	(100.0) 210

役職定年制の評価については、デメリットよりメリットと評価する企業がかなり多くあり(表10参照)、メリットの理由としては、昇進の円滑化による士気の維持向上を強くあげている。しかし、高齢者の能力開発については、研修・訓練を実施している企業は15%しかない(表11参照)。また、中高年齢からのジョブローテーションの評価

についても、デメリットよりメリットと評価する企業がかなり多くあり(表12参照)、メリットの理由としては、高齢者の配置転換又は活用が容易になることをあげている。しかし、中高年齢からのジョブローテーションを実施している企業は15%しかない(表13参照)。

表10. 高齢を理由として定年前に役職から離れることに対する総合評価状況(規模別)

(単位企業数)

	10,000人 以上	5,000人 ~9,999人	3,000人 ~4,999人	1,000人 ~2,999人	1,000人 未満	合 計
メリットであると考え	(14.7) 5	(18.8) 9	(11.4) 5	(11.7) 11	(11.8) 6	(13.3) 36
どちらかというメリットであると考え	(52.9) 18	(35.4) 17	(34.1) 15	(35.1) 33	(43.1) 22	(38.7) 105
どちらともいえない	(20.6) 7	(25.0) 12	(40.9) 18	(37.2) 35	(29.4) 15	(32.1) 87
どちらかというデメリットであると考え	(5.9) 2	(16.7) 8	(11.4) 5	(12.8) 12	(13.7) 7	(12.5) 34
デメリットであると考え	(2.9) 1	(2.1) 1	(2.3) 1	(2.1) 2		(1.8) 5
回答企業数	(100.0) 34	(100.0) 48	(100.0) 44	(100.0) 94	(100.0) 51	(100.0) 271

表11. 高齢従業員に対する研修・訓練の実施・計画状況(産業別)

(単位企業数)

	水産業	鉱 業	建設業	製造業	商 業	金融・ 保険業
研修又は訓練を実施している			(7.4) 2	(15.8) 26	(17.9) 5	(26.7) 4
研修又は訓練を実施していないが計画している	(25.0) 1		(14.8) 4	(35.2) 58	(28.6) 8	(20.0) 3
研修又は訓練の実施も計画もない	(75.0) 3	(100.0) 2	(77.8) 21	(48.5) 80	(53.6) 15	(53.3) 8
回答企業数	(100.0) 4	(100.0) 2	(100.0) 27	(100.0) 165	(100.0) 28	(100.0) 15
	不動産業	運輸業	電気・ ガス業	サービ ス業	その他 の産業	合 計
研修又は訓練を実施している			(75.0) 3			(14.8) 40
研修又は訓練を実施していないが計画している		(31.3) 5		(14.3) 1	(100.0) 1	(29.9) 81
研修又は訓練の実施も計画もない	(100.0) 2	(68.8) 11	(25.0) 1	(85.7) 6		(55.0) 149
回答企業数	(100.0) 2	(100.0) 16	(100.0) 4	(100.0) 7	(100.0) 1	(100.0) 271

表12. 中高年齢からの計画的職務転換(ジョブローテーション)に対する総合評価状況(産業別)

(単位企業数)

	水産業	鉱 業	建設業	製造業	商 業	金融・ 保険業
メリットであると考え	(25.0) 1		(14.8) 4	(13.3) 22	(17.9) 5	(13.3) 2
どちらかというメリットであると考え	(25.0) 1		(22.2) 6	(34.5) 57	(53.6) 15	(33.3) 5
どちらともいえない			(37.0) 10	(38.2) 63	(21.4) 6	(40.0) 6
どちらかというデメリットであると考え	(50.0) 2	(50.0) 1	(22.2) 6	(7.9) 13		
デメリットであると考え			(3.7) 1	(2.4) 4		
回答企業数	(100.0) 4	(100.0) 2	(100.0) 27	(100.0) 165	(100.0) 28	(100.0) 15
	不動産業	運輸業	電気・ ガス業	サービ ス業	その他 の産業	合 計
メリットであると考え	(50.0) 1	(6.3) 1				(13.3) 36
どちらかというメリットであると考え		(12.5) 2	(75.0) 3	(14.3) 1		(33.2) 90
どちらともいえない	(50.0) 1	(62.5) 10		(42.9) 3		(36.5) 99
どちらかというデメリットであると考え		(6.3) 1	(25.0) 1	(14.3) 1		(9.2) 25
デメリットであると考え						(1.8) 5
回答企業数	(100.0) 2	(100.0) 16	(100.0) 4	(100.0) 7	(100.0) 1	(100.0) 271

表13. 中高年齢からの計画的職務転換（ジョブローテーション）の実施状況（規模別）

（単位企業数）

	10,000人以上	5,000人～9,999人	3,000人～4,999人	1,000人～2,999人	1,000人未満	合計
計画的職務転換を実施している	(23.5) 8	(18.8) 9	(22.7) 10	(9.6) 9	(7.8) 4	(14.8) 40
計画的職務転換を実施していないが計画している	(26.5) 9	(41.7) 20	(27.3) 12	(30.9) 29	(19.6) 10	(29.5) 80
計画的職務転換の実施も計画もない	(47.1) 16	(37.5) 18	(45.5) 20	(51.1) 48	(60.8) 31	(49.1) 133
回答企業数	(100.0) 34	(100.0) 48	(100.0) 44	(100.0) 94	(100.0) 51	(100.0) 271

57年度は、更に高齢従業員のモラルに直接影響すると考えられる退職後のための福祉施策として、退職準備教育、退職手当、企業年金及び退職時の健康診断について調べたが、退職後の従業員の生活に対しては高齢化社会を迎え社会的要請を考慮して前向きに対応すべきであると考えている企業が多くあり（表14参照）、また、従業員が退

職後も含め生涯設計する必要性を認めている企業も多い（表15参照）。しかし、従来からある退職手当及び最近普及しつつある企業年金を除き、退職準備教育は18%、退職時の健康診断は12%とそれぞれ実施している企業は少ない（表16及び表17参照）。

表14. 企業としての退職後の従業員の生活に対する配慮状況（規模別）

（単位企業数）

	10,000人以上	5,000人～9,999人	3,000人～4,999人	1,000人～2,999人	1,000人未満	合計
従業員個人の問題であって、企業としては無関係である		(4.2) 2	(6.8) 3	(2.1) 2	(7.8) 4	(4.1) 11
現在の社会情勢からみて企業として関心がある	(29.4) 10	(16.7) 8	(36.4) 16	(43.6) 41	(35.3) 18	(34.3) 93
従業員の要望を考慮して、企業として前向きに対応すべきである	(26.5) 9	(16.7) 8	(15.9) 7	(16.0) 15	(15.7) 8	(17.3) 47
高齢化社会を迎え、社会的要請を考慮して、企業として前向きに対応すべきである	(44.1) 15	(60.4) 29	(38.6) 17	(38.3) 36	(39.2) 20	(43.2) 117
その他		(2.1) 1			(2.0) 1	(0.7) 2
回答企業数	(100.0) 34	(100.0) 48	(100.0) 44	(100.0) 94	(100.0) 51	(100.0) 271

表15. 従業員が退職後も含めた生涯設計することに対する企業の評価状況（規模別）

（単位企業数）

	10,000人以上	5,000人～9,999人	3,000人～4,999人	1,000人～2,999人	1,000人未満	合計
必要であると考え	(76.5) 26	(68.8) 33	(68.2) 30	(63.8) 60	(68.6) 35	(67.9) 184
どちらかというが必要であると考え	(11.8) 4	(20.8) 10	(22.7) 10	(27.7) 26	(25.5) 13	(23.2) 63
どちらともいえない	(8.8) 3	(6.3) 3	(6.8) 3	(4.3) 4	(2.0) 1	(5.2) 14
どちらかというが必要でないと考え	(2.9) 1	(2.1) 1	(2.3) 1	(3.2) 3	(2.0) 1	(2.6) 7
必要でないと考え				(1.1) 1	(2.0) 1	(0.7) 2
回答企業数	(100.0) 34	(100.0) 48	(100.0) 44	(100.0) 94	(100.0) 51	(100.0) 271

表16. 退職準備のための教育又は指導の実施・計画状況（産業別）

（単位企業数）

	水産業	鉱業	建設業	製造業	商業	金融・保険業
教育又は指導を実施している			(7.4) 2	(20.6) 34	(14.3) 4	(20.0) 3
教育又は指導を実施していないが計画している	(50.0) 2		(29.6) 8	(35.8) 59	(35.7) 10	(20.0) 3
教育又は指導の実施も計画もない	(50.0) 2	(100.0) 2	(63.0) 17	(43.0) 71	(50.0) 14	(60.0) 9
回答企業数	(100.0) 4	(100.0) 2	(100.0) 27	(100.0) 165	(100.0) 28	(100.0) 15
	不動産業	運輸業	電気・ガス業	サービス業	その他の産業	合計
教育又は指導を実施している		(12.5) 2	(75.0) 3			(17.7) 48
教育又は指導を実施していないが計画している		(25.0) 4		(28.6) 2	(100.0) 1	(32.8) 89
教育又は指導の実施も計画もない	(100.0) 2	(62.5) 10	(25.0) 1	(71.4) 5		(49.1) 133
回答企業数	(100.0) 2	(100.0) 16	(100.0) 4	(100.0) 7	(100.0) 1	(100.0) 271

表 17. 退職時の健康診断実施状況（規模別）

（単位企業数）

	10,000人 以上	5,000人 ～9,999人	3,000人 ～4,999人	1,000人 ～2,999人	1,000人 未満	合 計
退職時の健康診断の実施も計画もない	(64.7) 22	(68.8) 33	(88.6) 39	(73.4) 69	(78.4) 40	(74.9) 203
退職時の健康診断を実施していないが計画している	(5.9) 2	(8.3) 4	(9.1) 4	(12.8) 12	(3.9) 2	(8.9) 24
退職時の健康診断を実施している	(26.5) 9	(18.8) 9	(2.3) 1	(7.4) 7	(11.8) 6	(11.8) 32
回 答 企 業 数	(100.0) 34	(100.0) 48	(100.0) 44	(100.0) 94	(100.0) 51	(100.0) 271

退職手当は、当然全企業で支給されており、規模別、役職別、学歴別にみると支給額に差が認められるが、平均的には定年退職の場合2,000万円～1,500万円位が支給されている状況にある（表18及び表19参照）。ただ、定年延長等に伴い55才・56才以上又は勤続32年・34年以上のあたりを中心として支給額の増額の停止又は抑制をしている企業が43%ある（表20参照）。

表 18. 30年以上勤続して定年で退職する場合の退職手当の役職別平均支給額（規模別）

（単位万円）

	10,000人 以上	5,000人 ～9,999人	3,000人 ～4,999人	1,000人 ～2,999人	1,000人 未満	全 平 均
本 社 部 長 ク ラ ス	2,325	2,232	2,082	1,908	1,663	2,002
本社部次長（部長代理） クラス	2,124	1,925	1,802	1,692	1,520	1,760
本 社 課 長 ク ラ ス	1,803	1,726	1,612	1,528	1,358	1,578
本社課長代理クラス	1,690	1,550	1,449	1,398	1,263	1,433

表 19. 退職手当の学歴勤続年数別平均支給額（規模別）

（単位万円）

	10,000人 以上	5,000人 ～9,999人	3,000人 ～4,999人	1,000人 ～2,999人	1,000人 未満	全 平 均
旧制・新制大学卒業で勤続30年の場合	1,952	1,861	1,729	1,606	1,511	1,696
旧制高専・新制短大卒で勤続32年の場合	1,786	1,692	1,670	1,569	1,449	1,609
旧制中学・新制高校卒業で勤続34年の場合	1,531	1,502	1,524	1,492	1,352	1,480

表 20. 一定の年齢以上又は勤続年数以上になると退職手当の増額を停止又は抑制している場合の当該年齢又は勤続年数別状況

（単位企業数）

年 齢		50才 以下	51才	52才	53才	54才	55才	56才	
		退職手当の増額を停止する年齢別	(3.7) 1					(55.6) 15	(25.9) 7
退職手当の増額を抑制する年齢別		(5.1) 2					(51.3) 20	(10.3) 4	
計		(4.5) 3					(53.0) 35	(16.7) 11	
勤 続 年 数		57才	58才	59才	60才 以上	増額の停止・抑制 企業数	平 均		
		退職手当の増額を停止する勤続年数別	(11.1) 3			(3.7) 1	(100.0) 27	55.3才	
		退職手当の増額を抑制する勤続年数別	(20.5) 8	(10.3) 4		(2.6) 1	(100.0) 39	55.7才	
計	(16.7) 11	(6.1) 4		(3.0) 2	(100.0) 66				
年 数		20年 以下	21年 / 24年	25年	26年 / 29年	30年	31年 / 34年	35年	
		退職手当の増額を停止する勤続年数別	(3.7) 1				(18.5) 5	(29.6) 8	(22.2) 6
		退職手当の増額を抑制する勤続年数別			(2.6) 1		(61.5) 24	(12.8) 5	(5.1) 2
計	(1.5) 1		(1.5) 1		(43.9) 29	(19.7) 13	(12.1) 8		
年 数		36年 / 39年	40年	41年 / 44年	45年 以上	増額の停止・抑制 企業数	平 均		
		退職手当の増額を停止する勤続年数別	(7.4) 2	(11.1) 3	(3.7) 1		(100.0) 27	33.6年	
		退職手当の増額を抑制する勤続年数別	(10.3) 4	(2.6) 1			(100.0) 39	31.6年	
計	(9.1) 6	(6.1) 4	(1.5) 1		(100.0) 66				

企業年金制度は、73%の多くの企業で実施されているが、その支給形態は多様である。ただ、平均的にみると勤続20年以上の退職者に退職直後から年間80万円ほどを生存中又は11年間支給するといったところである（表21から表24まで参照）。

表21. 企業年金制度の実施・計画状況（規模別）

（単位企業数）

	水産業	鉱業	建設業	製造業	商業	金融・保険業
企業年金制度がある	(50.0) 2	(50.0) 1	(66.7) 18	(71.5) 118	(85.7) 24	(93.3) 14
企業年金制度はないが計画している	(25.0) 1	(50.0) 1	(22.2) 6	(15.8) 26	(7.1) 2	
企業年金の制度も計画もない	(25.0) 1		(7.4) 2	(11.5) 19	(3.6) 1	(6.7) 1
回答企業数	(100.0) 4	(100.0) 2	(100.0) 27	(100.0) 165	(100.0) 28	(100.0) 15
	不動産業	運輸業	電気・ガス業	サービス業	その他の産業	合計
企業年金制度がある	(50.0) 1	(68.8) 11	(100.0) 4	(57.1) 4	(100.0) 1	(73.1) 198
企業年金制度はないが計画している	(50.0) 1	(18.8) 3		(14.3) 1		(15.1) 41
企業年金の制度も計画もない		(12.5) 2		(28.6) 2		(10.3) 28
回答企業数	(100.0) 2	(100.0) 16	(100.0) 4	(100.0) 7	(100.0) 1	(100.0) 271

表22. 30年勤続して退職した場合の企業年金平均支給額（規模別）

（単位万円）

	10,000人以上	5,000人～9,999人	3,000人～4,999人	1,000人～2,999人	1,000人未満	合計
全企業年金支給企業	109.4	85.1	81.5	89.6	71.1	86.8
退職者全員に企業年金を支給する企業	110.3	81.1	59.5	74.4	64.6	76.0

表23. 企業年金の支給開始の時期別状況（規模別）

（単位企業数）

	10,000人以上	5,000人～9,999人	3,000人～4,999人	1,000人～2,999人	1,000人未満	合計
退職直後	(56.0) 14	(41.5) 17	(51.6) 16	(52.1) 37	(70.0) 21	(53.0) 105
一定の年齢以上になった時	(52.0) 13	(53.7) 22	(51.6) 16	(49.3) 35	(26.7) 8	(47.5) 94
退職して一定の期間経過後	(4.0) 1				(3.3) 1	(1.0) 2
その他		(4.9) 2		(1.4) 1		(1.5) 3
企業年金支給企業数	(100.0) 25	(100.0) 41	(100.0) 31	(100.0) 71	(100.0) 30	(100.0) 198

表24. 企業年金の支給開始年齢別及び支給期間別状況

（単位企業数）

	54才以下	55才	56才	57才	58才	59才	60才	61才	62才	63才以上	合計	平均
支給開始年齢別		(8.5) 8		(3.2) 3	(3.2) 3		(8.4) 79		(1.1) 1		(100.0) 94	59.4才
	4年以下	5年～7年	8年～9年	10年～12年	13年～14年	15年～17年	18年以上	合計	平均			
支給期間別		(3.5) 4	(0.9) 1	(6.9) 79	(1.8) 2	(2.3) 27		(100.0) 113	11.1年			

4. 調査結果のまとめ

以上のことから、企業は、業績の維持向上のため役職定年制及び中高年齢からのジョブローテーションのメリットを認めながらも、現実には役職から離れた従業員の活用及び中高年齢からのジョブローテーションは、あまり実施しておらず、高齢者に対する給与の引下げ等の人件費対策のみが先行している状況にある。一方、退職後の従業員のための施策については、企業として社会的要請等を考え、企業年金を設ける企業が多くあり、また、退職準備教育、退職時の健康診断を実施している企業も少ないながらも。

したがって、結論としては、経済低成長下のもとで高齢の従業員が増加しつつある現状においては、早急に高齢の従業員の活用の方途を研究し、高齢者の能力を企業の業績に結びつけてゆく努力が望まれる。

また、高齢化社会を迎え、従業員の退職後の生活の安定のために、公的施策と合わせて企業も社会的要請に応えるべく種々の施策を通じ努力する必要性が認められる。経営的視点から限界のあることとは思うが、この方面についても高齢従業員のモラルへの影響等を配慮し、より一層の関心が払われることが望まれる。

