

# I 部 本書の概要

---

## I部 本書の概要

### 一問題意識と調査方法、掲載内容一

#### 1. 問題意識

令和2年に改正された高年齢者雇用安定法（以下、「法」と記述）では、企業に70歳までの就業機会の確保を求めている（努力義務）。平成24年改正法までは65歳までの雇用確保を対象としたが、令和2年改正法では、その（努力）義務年齢を5歳引き上げた（ただし、雇用以外の措置（社会貢献事業や業務委託）も含まれる）。高年齢者雇用対策は、令和2年以降、次なるステージに移行したことがわかる。

現在、企業における65歳以降の就業確保は「雇用」を中心としている<sup>1</sup>。今後も、その傾向は変わらないことが予想される<sup>2</sup>。企業の採用管理に目を転じると、日本の労働力人口は減少基調にあるため、若年者の獲得競争は激化している。この状況は常態化するため、日本企業は今後、65歳以降の社員の雇用を進め、かつ人材の戦力化に舵を切ることが予想される。しかしながら、日本社会には、65歳以降社員の人材活用のノウハウが乏しい。このため、企業等を支援する場面では、人材活用上のノウハウのニーズが高まることが予想される。

行政機関等が企業向けの支援サービス（以下、「行政等サービス」と記述）のメニューを検討する際には、65歳以降のみをターゲットとするのではなく、60歳代前半層の人材活用にも注目する必要がある。第一の理由は、（人材）活用戦略の転換点は60歳に存在することにある。多くの企業が定年年齢を60歳に定め、（そうでない企業も）60歳時点で活用戦略を変更する。59歳以下（以下、「現役社員」と記述）までは若年から長期間かけて人材育成をしながら活用して処遇する人材とするが、60歳以降は蓄積した能力を発揮する人材として活用することを求

<sup>1</sup> 「令和4年「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果を公表します」（厚生労働省令和4年12月16日発表）によると、70歳までの就業確保措置実施済み企業（21人以上総計）のうち、「創業支援等措置の導入」は113社（0.17%）に留まる。このほか、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2023）の資料シリーズ6を参照のこと。

<sup>2</sup> 雇用以外の措置（非雇用）の中心は業務委託となるが、雇用による措置のごく一部となることが予想されるいくつかの理由がある。一つは、令和2年改正法では、企業側に安定的な仕事の発注を求める。したがって、固定費を変動費化する（業務委託の）利点は失われる。二つは、発注者は受注者に指揮命令できない。自社の社員と業務委託の受注者に任せる仕事が明確に区分され、かつ後者が成果による支払に適した仕事であることが必要になるが、このような仕事は限られる。日本企業では、社員間の職務領域が不明瞭で、かつ柔軟に社員間で業務内容や労働時間を頻繁に調整しながら成果を挙げることを求めるため、特に人員不足下では、雇用が65歳以降の働き方の中心になることが予想される。

めている（以下、「短期決済型」と記述）；今野，2014）。したがって、企業が65歳以降の人材活用を進める場合には、その足場を60歳代前半層の人事管理とすることになる（大木，2023；藤本，2022）。60歳代前半層の人材活用が上手くいかなければ、連動して65歳以降の人材活用も同様の事態に陥ることになる。

第二の理由は、ノウハウの水平展開である。現状では、65歳以降の社員は、健康や異動範囲に配慮が必要な社員集団となる。このため、現役社員と比べて、仕事上の責任や成果責任を軽減させた活用が主になる。一方、60歳代前半層の人材活用を概観すると、仕事上の責任や成果責任を現役社員から軽減させる活用が主となっている（鹿生，2023；藤波，2021；藤波・大木，2011；他多数）。したがって、企業が今まさに強く感じる問題意識と試行錯誤により編み出した60歳代前半層向けの対策を抽出し、65歳以降の人材活用にも展開することができれば、65歳以降の社員の人材活用が成功する確率は格段に上がることが予想される。

上記の問題意識に基づき、「高齢期の人事・賃金戦略に関する調査研究委員会」では、60歳～65歳の社員を対象とした「70歳までの就業を見据えた高齢社員の働き方希望調査」（質問紙調査：以下「本調査」と記述する）を実施した。本調査が把握する内容は、①60歳代前半層の人事管理の適用状況と労働意欲、②66歳以降の就業希望、の2つである。前者（①）では、60歳代前半層の人事施策の有効性を測定する設計とした。一方、後者（②）では、個人の見通しと、個人からみた会社の人事施策の見通しを把握する設計方針を採択した。当機構が実施した企業調査では、65歳以降に雇用する仕組みがない企業においても、65歳以降の社員を雇用する状況が紹介されている（大木，2023）。日本社会では、徐々に65歳以降の社員の活用が進展している。このため、本調査では労働市場への参加を促す対策を検討するための調査ではなく、人材の有効活用のあり方を検討するための調査とした。特に本調査では、短期決済型の人材活用時に高い効果が期待できる「働く側と企業側のニーズ」のすり合わせ（調整）に着目している。

## 2. 調査方法

本調査は、調査会社が保有するモニター対象に、WEB調査にて実施した。調査は対象者を抽出するためのスクリーニング調査と、前述の状況を捉える本調査の実施の二段階で行った。

本調査は、スクリーニング調査にて以下の8つの条件を満たす者を対象とした。第一は、年齢である。60～65歳までの者とした。第二は、就業形態である。雇用者とし、出向者は除いた。第三は、勤務する会社形態である。現在の勤務先を株式会社に限定した。第四は、勤務す

る会社の業種である。第一次産業、行政機関、宗教を除いたすべての業種を対象とした。第五は、勤務する会社の正社員数である。企業規模は、31人以上とした。第六は、現在勤務する会社での正社員として働いた年数である。勤務年数を35年以上とした。第七は、59歳時点の勤務状況である。59歳時点で今働いている会社で正社員として雇用された者を対象とした。第八は、現在の平均的な週の労働時間である。勤務時間を週30時間以上に限定した。

本調査の回答者数は、1000人とした。スクリーニング調査の実施時期は令和4年10月18日～10月24日である。本調査の実施時期は、令和4年10月27日～11月2日である。

### 3. 本書の掲載内容と要約、含意

#### (1) 掲載内容

本書は、III部から構成される。II部は、集計結果概要である。調査結果を、単純集計をベースに紹介している。III部では三篇の個別論考を掲載し、IV部では調査票とクロス集計表を載せている。

#### (2) 要約

##### a. II部

回答者の属性は、年齢の平均値が61.2歳である。1001人以上の企業での勤務者が62.7%を占める。回答者の76.3%が定年年齢を60歳に定める企業に勤務する。定年がある企業で働く人のうち、働ける年齢が65歳までの回答者が79.1%を占める。回答者は、60歳定年で65歳までの雇用確保措置を講じる企業で働く人が主となっている。

回答者が勤務する企業では60歳代前半層（以下、「高齢社員」と記述）を戦力として考えている（73.0%）。59歳以下の正社員（以下、「現役社員」と記述）に等級制度がある企業で働く回答者は85.2%を占め、その企業において高齢社員にも等級制度がある企業は72.0%を占める（現役社員に等級制度がある割合を100%とした場合）。高齢社員の等級制度がある場合に、60歳以降に格付けの変更がある回答者は58.1%となっている。

回答者の現役社員時代の最高職位は役員・管理職クラスが71.9%、「役職はなし」は12.7%であった。現在の職位は、後者が60.8%を占めており、職位は低下する傾向にある。また、担当する仕事の範囲が59歳時点と比べて変わらない、もしくは広がったとする回答者は57.0%に留まる。59歳時点より狭くなった回答者は43.0%を占める。その一方で、期待される役割のレベルは「一般レベル」以下が28.3%に留まる。現在の職位と期待する役割のレベルに差が

ある回答者が多いことがうかがえる。

現在の総労働時間の平均値は週 **41.77** 時間、**59** 歳時点の平均値は **44.86** 時間である。労働時間は **59** 歳時点よりもやや減少する傾向が見られる。仕事に直接関連する研修の対象となる回答者は **47.3%** である。**59** 歳時点に対象であった割合が **78.4%** であったため、**60** 歳以降に対象外となる回答者も多いことがうかがえる。

**59** 歳時点に人事評価の対象であった人は **93.0%** である。回答時点で対象になる割合は **77.5%** を占めており、高齢期にも人事評価の対象になる回答者は多い。戦力化を志向する企業で働く人が主であることがうかがえる。一方、賃金制度に目を転じると、基本給の決め方が **59** 歳時点と同じ回答者は **11.5%** に留まる。他は程度の差こそあれ、変わる場合が多い。特に「異なる」とする回答者は **63.9%** を占める。変わる場合の基本給の決め方は、「**59** 歳時点 (**60** 歳直前) の基本給の一定比率の金額を支給」(**27.7%**)、「**59** 歳時点 (**60** 歳直前) の職能資格や職位に対応」(**21.2%**)、「**60** 歳以降は、全員一律同じ金額を支給」(**21.2%**) が主となる。高齢期の貢献に基づいた基本給の決め方を選択する企業は **24.0%** に留まる。一方、賞与・一時金の対象となる回答者は **82.4%** と多い。高齢期の貢献は賞与・一時金で支払う企業で働く回答者が多いことがうかがえる。回答者の年収にはばらつきが多いものの、平均すると **496.7** 万円であった。

現在の仕事を総合した時の満足度（非常に満足＋満足＋やや満足）は **61.7%** と肯定的に評価する回答者が多い。会社からの期待に応える水準の平均値が **80.2%** と高い水準にある。ただし、事業の成長に貢献する役割を設定する回答者は **41.6%** に留まる。労働力の自己評価は相対的に高く、他社で通用すると考えている回答者は **73.6%** を占める（大いに通用する＋ある程度通用する）。

**66** 歳以降の就業希望は、「働きたくない」は **4** 割弱 (**38.7%**) に留まる。現在勤務する会社や関連会社での就業を希望する人は **34.9%**、転職希望者は **26.4%** であった。一方、**66** 歳以降にひと月に仕事から望む収入をみると、**5** 万円未満は **18.1%** に留まる。平均は **22.73** 万円である。就業希望者の高さは、収入確保の必要性が背景にあることがうかがえる。

**66** 歳以降も今の会社や関連会社で働くことを希望する回答者のうち、今の会社で働ける見込みが高い人は **53.0%** である（確実に働けると思う＋働ける可能性は高いほうである）。今の会社で働ける年齢が **65** 歳以下であったとしても、働ける見込みが高い人は **50.0%** に達する。就業規則等で定める年齢以上まで働ける実態を踏まえた回答であることがうかがえる。しかしながら、**65** 歳以降の働き方に関する企業からの情報提供がある回答者は **45.0%** に留まる。情報提供に課題がある。

現在の勤務先で **66** 歳以降に働くことを想定した場合（働きたくない人は除く）、フルタイム

勤務を希望する回答者は**69.3%**を占める。ただし、残業を希望しない回答者は全体の**38.0%**である。勤務地は、居住地や出身地からの通勤圏内を希望する人が**79.0%**を占め、勤務地限定を希望する人は大多数を占めている。会社での役割は、若手・中堅社員の支援を希望する回答者が**63.8%**、第一線での活躍を希望する回答者は**36.2%**であり、社員の支援を希望する回答者は相対的に多い。収入と責任のバランスでは、収入は減少したとしても仕事の責任を減らしたいとする人と、責任が重くてもよいと考える人は、各々概ね**5割**程度であり両者は拮抗している。**66歳**以降は仕事中心の働き方を希望する回答者も一定数いるが、仕事上の責任を縮小し、生活を重視する志向を持つ人も増えることがうかがえる。ただし、能力向上の考え方として、職業能力の衰えを防止する考えを持つ回答者は**60.7%**を占めている。**66歳**以降にも生活とのバランスを図りながら活躍することを希望する姿が垣間見える。

#### b. III部

III部では、本調査結果を用いた個別論考を掲載している。「**1章 66歳以降の就業希望とニーズのマッチング状況**」では、**66歳**以降の就業希望と企業からの希望との適合状況をみている。なお、企業側の希望は回答者からみた企業の希望を捉えている。今後、少子高齢化が進むと、**66歳**以降の社員の人材活用を進める必要がある。そこで本章では、今の会社（関連会社も含む）で働く希望（以下、「就業継続意思」と記述）と、①企業側の希望、②企業と回答者の適合状況との関係を分析している。

企業側の希望（①）を説明変数とする分析結果では、現在勤務する企業からの期待が高い場合、**66歳**以降は自社・関連会社での勤務を希望するが、異動範囲が広いことが予想される場合には他社・他組織での勤務を希望する傾向があった。この分析から、**66歳**以降の社員の定着を促進するには、**66歳**以降は異動範囲を限定した戦力化が必要であるとの結果が導き出された。

更に、企業と回答者の適合状況（②）を説明変数とする分析では、両者のニーズが適合することが自社・関連会社での勤務希望を高めることに寄与するという想定に基づいている。分析結果では、勤務地と労働時間、能力向上について企業側の過剰要求が予想される場合には、**66歳**以降の就業継続意思は低くなることが確認された。**66歳**以降も活躍を希求するとはいえ、企業側の過剰要求がある場合には離職意思が高まることになる。一方、企業側の過少要求が功を奏することもある。勤務日のミスマッチである。企業が回答者よりも勤務日を短くすることを志向する場合、就業継続意思は高くなる。企業側の勤務日数を限定する対策を、高齢者は企業側の特別の配慮と受け取る可能性が高いことを示唆する。

**66歳**以降は生活に軸足を置いて働くことを希望する人が増える。このため、本章では、実

実践的含意として（現状では不十分である）66歳以降の労働条件に関する情報提供を拡充し、労働条件の決定過程では労使で相談・調整しながら、ニーズのミスマッチを軽減することの重要性を述べている。

「2章 働き方を相談・調整する仕組みと効果」では、個人調査に加え、『資料シリーズ6 高齢期の人事戦略と人事管理の実態－60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応－』で紹介した企業調査（以下、「企業調査」と記述）のデータを用いて、高齢期の役割変化に適応する支援策（以下、「調整制度」と記述）の効果を検証している。なお本章では、60歳以降に活用戦略が変わる、「一国二制度」型の企業とその企業で働く回答者を対象としている。

企業調査を用いた分析では、現場の高齢社員と管理職への支援に人事部門が直接関与するのが望ましいか（集権化）、管理職と高齢社員間の意思疎通を図る仕組みづくり（分権化）が望ましいのかに着目している。分析結果を先に述べると、望ましい方法は高齢社員の活用戦略により異なる。期待役割が大きく変わる場合（弱い活用）には集権化の対策に（高齢社員活用の）効果があり、変化が少ない場合（強い活用）には分権化の対策に効果があった。

調整制度の効果は、企業が高齢社員に要請する職務行動によっても異なる。本章では、次に個人調査を用いて調整制度の数と職務行動との関係を検証している。結果は次の2つである。一つは、保有する能力を発揮する意欲（以下、「能力発揮意欲」と記述）と調整制度の数に関して、弱い活用時には両者は正の関係があり、強い活用時には無相関であった。弱い活用時には役割が変わるため、高齢社員の能力発揮意欲を高めるには調整制度の数を増やすことが望ましく、強い活用時にはその必要はないことを示唆する結果であった。もう一つは、世代交代の行動（「事業の成長に必要な人脈や経験、技能を次の世代に伝えている」）と開拓行動（「事業の成長につながる仕事を社内や職場で開拓している」）について、両者の行動と調整制度の数とは正の関係があり、活用戦略による差はなかった。事業の持続性を考える上では、労働意欲の向上に限らず、後者の行動を高齢社員に求める必要がある。後者の結果は、企業が高齢社員の活用戦略を弱い活用から強い活用に変えた後も、分権化のもとで、調整制度の数を維持または増やす選択が望ましいことを示唆するものであった。

「3章 高齢社員の賃金制度の進化と短期的動向－高齢社員の活用戦略の転換に注目して－」では、2章と同様に個人調査と企業調査のデータを用いて、高齢社員の賃金制度の概況を紹介している。本章の前半部分では、高齢社員の活用戦略別に賃金制度の状況を整理している。福祉的雇用（高齢社員の戦力化を志向しない戦略）と弱い活用では、60歳時点の賃金水準は59歳以下と比べて低くなる。一方、強い活用ではやや高くなり、統合型では高い水準となる。一方、個人差（金額）をみると、福祉的雇用と弱い活用、強い活用のうち、後者になると個人差が拡

大する傾向があった。しかし、統合型になると個人差は縮小していた。

本章の後半部分では、一国二制度型（統合型以外）の企業に限定し、基本給の決め方に注目した分析を行っている。企業調査の結果は活用戦略を問わず、現役社員時代の貢献に基づいて基本給を決める「過去基準」（「60歳直前（定年直前）の基本給の一定比率の金額を支給」＋「60歳直前（定年直前）の職能資格や職位等に対応して支給」）が6割程度を占めていた。高齢期の貢献に基づいて基本給を決める「いま基準」（「仕事内容（職責・経営への影響度も含む）・職種に対応して支給」＋「仕事の成果に応じて支給」）は戦略を問わず2割程度に留まる。働きに見合った報酬を払うという賃金の支払い原則に基づけば、その選択は望ましいとはいえない。

基本給の決め方を検討する企業では、「いま基準」を志向する。しかし、一国二制度型の企業では過去基準が主流であり、かつ、この選択は現役社員と同等の活躍を求める強い活用でも変わらない。後者の結果は、先行研究が予期した結果とは異なっていた。企業調査から捉えた「過去基準」の慣性の強さは、高齢社員対策の優先順位の低下に起因するものと考えられる。本章の分析では、過去基準の企業は、基本給の抜本的改定ではなく、改定の工数が少ない、賞与や手当、昇給の支給による対応を志向した可能性を指摘する。しかしながら、個人調査の結果をみると、この選択の効果は限定的である。

一方、「いま基準」の選択に関する、新たな動きもある。ここ数年の傾向として、高齢社員に等級制度を導入する企業は増加した。そのうち、60歳以降に格付けを大きく変える（可能性のある）等級制度を選ぶ企業も、一定数ある。高齢社員の労働意欲を推計すると、この格付け基準のもとで仕事内容や職種に対応する基本給（以下、「仕事基準」と記述）が適用される場合には、高齢社員の労働意欲が他の決定基準よりも高い水準になる傾向が確認された。したがって、上述のように現状では企業が「過去基準」を選択する慣性は強いものの、今後、社内の高齢化が一層進むと、弱い活用時点から「仕事基準」を選択する動きも強まることが予想される。

### （3）実践的含意

同じ企業で長期に勤務する高齢社員は、66歳以降も活躍を希望する傾向がある。ただし、Ⅲ部1章でみたように、仕事中心の生活からの脱却を希望する人も増える。勤務地を限定するニーズは特に高くなる。会社主導の人事管理では高齢社員の就業継続意思を低下させるため、66歳以降の労働条件は労使で丁寧に相談し、調整のうえで決定することが必要になる。

66歳以降の人材定着のためには、高齢社員が活躍する環境整備が必須である。ただし、現役社員と高齢社員の人事制度を統合することが困難な企業もある。一国二制度型を選択したとしても、高齢社員の能力や意欲が発揮できる対策の整備が必要になる。



ひとつは、調整制度の整備である。60歳以降に期待役割が大きく変わる場合、その変化に適応する支援策（調整制度）を整えることが望ましい。現場に一任する対策では管理職のマネジメント能力・マネジメントの意欲に差が生じ、高齢社員の活躍の程度にばらつきが生じる可能性がある。したがって、人事部門が現場に関与する仕組みが必要である。仮に、高齢社員の活用強度を上げて強い活用に転換する場合であっても、同時に高齢社員に世代交代の行動や新たな活躍を求める場合には、調整制度を廃止するのは望ましい選択とはいえない。企業が高齢社員に上記の行動を求めるのであれば、人事部門による現場への関与の方法を変えながらも、調整制度の仕組みを維持することが望ましい。

もう一つは、賃金制度の整備である。一国二制度型の企業においても、賃金制度の改革は徐々に進められているものの、その整備は十分ではない。特に、基本給の決定方法の改革は遅れている。「いま基準」（もしくは仕事基準）とする企業は少数派である。高齢期に格付けの変更可能性が大きい等級制度とし、かつ基本給の決定基準を仕事基準とする場合、戦力化の初期段階（「弱い活用」）であったとしても、高齢社員の労働意欲は高くなることが期待できる。戦力化の初期段階から高齢期の貢献を賃金に大きく反映することが望ましい。高齢社員の戦力化により、人員不足の解消になるばかりか、職場の生産性が高まる可能性もある。「過去基準」では効果が限定的である。「過去基準」からの転換に着手することが望ましい。

#### （4）研究課題

2020年改正法の制定により、65歳以降の人材活用のあり方を検討する時代となった。行政等サービスを展開するには、65歳以降の人材活用のノウハウを蓄積する必要がある。65歳以降には、働く側は60歳代前半層よりも生活に軸足を置くことになる。一方、企業側も、現役社員と期待役割を大きく変えることが予想される。65歳以降の働き方・人材活用に関する労使の志向は、2004年改正法の施行後における60歳代前半層の志向に類似する。このため、現在に至るまでに、日本企業が試行錯誤を重ねて培った高齢社員の人材活用の知見を、65歳以降の人材活用にも転用することは十分可能であると思われる。

上記の高齢社員の人材活用の知見は整いつつある。ただし、すべての対策を65歳以降の人材活用に水平展開できるかどうかは、不明である。この検証が必要である。直近の課題として、個人調査と企業調査の再分析を行い、その知見を整理し、65歳以降の人材活用時に望ましい対策の仮説を設定する作業が必要になる。

企業が70歳までの人材活用を想定する場合、現役社員の人事制度改革にも着手する可能性が高くなる。その動きとは別に、現役時代から仕事基準の賃金制度改革を志向する企業も増加

することが予想される。行政等サービスのメニューを整備するためには、今後、現役社員を含め、どのような人事制度が選択されるのか、企業の制度選択を予測する研究が極めて重要になる。以上は、今後の課題としたい。

#### 引用文献

- 今野浩一郎（2014）『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社。
- 大木栄一（2023）「65歳以降の社員の活用（雇用）状況と活用に向けての人事管理の整備—「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」企業に注目して」『資料シリーズ6 高齢期の人事戦略と人事管理の実態—60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応—』高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- 鹿生治行（2023）「「60代前半社員」の活用戦略の進化と調整制度」『資料シリーズ6 高齢期の人事戦略と人事管理の実態—60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応—』高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- 藤波美帆（2021）「人事管理からみた中・高年期のキャリア支援—高齢社員の活用戦略と支援方針に着目して」『日本労働研究雑誌』No.734, 52-61.
- 藤波美帆・大木栄一（2011）「嘱託（再雇用者）社員の人事管理の特質と課題—60歳代前半層を中心に」『日本労働研究雑誌』No.607, 112-122.
- 藤本真（2022）「60代後半層の雇用についての分析と雇用機会拡大に向けての課題」『JILPT 第4期プロジェクト研究シリーズ No.1 70歳就業時代における高年齢者雇用』森山智彦／労働政策研究・研修機構編。