

I 部 総論

総論 本調査の概要と調査方法、研究課題¹

1. 本調査の目的

(1) 問題意識

令和2年(2020年)3月に、「70歳までの就業機会の確保」を企業に求める高年齢者雇用安定法(以下、「法」と記述する)の改正が行われた。2020年改正法の高年齢者就業確保措置では、70歳までの企業等での雇用確保に加え、(継続的な)業務委託契約と社会貢献事業での就業(非雇用)も範囲に含めている。高齢者雇用政策は、60歳代前半層の雇用確保から、65歳以降の就業機会の確保という、新たなステージに移行した。

高齢者雇用に関する政策研究では、65歳以降の就業規則等の改定に係る課題に着目している(藤本, 2022)。しかし、この改定に到達する障壁は高い。行政機関等が企業の課題解決を支援するサービス(以下、「行政等サービス」と記述する)では、段階を踏みながら、政策目標に到達する支援を行うことが望ましい。現時点では、2020年改正法の施行から日が浅い。日本社会には、2020年改正法の対応方法に関する知識(例えば、当該制度の選択時のリスクや効果、就業規則の「具体的な」記載事項や制度の運用方法、効果の高いマネジメント手法、等)が乏しい。このため、企業は模索しながら、2020年改正法に対応しなければならない。

行政等サービスの担当者は、企業へのコンサルテーションに入る前に、日本企業全体の「人事管理」の実態と動向を把握し、その状態になる要因や活用効果の高い対策を理解しておく必要がある。70歳までの就業機会確保には業務請負や社会貢献事業での就業という非雇用の選択肢もあるが、実際は雇用が中心になることが予想される²。2020年改正法の施行後、65歳以降も自社内で働く人たち(「65歳以降の社員」: 59歳以下は正社員として雇用し、65歳以降も継続して自社内で雇用する社員)の増加が予想される。人員が増えれば、(個別対応ではなく)70歳までの雇用を前提とした人事管理を設計する必要がある。制度設計の対象は、65歳以降に限らない。人材の活用期間が延伸するため、「現役(59歳以下)正社員」の人事管理を見直す必要がある³。このため、行政等サービスの担当者は「現役(59歳以下)正社員」の人事管理も含めた人事管理全体の知見が求められる。

¹ 構成と執筆は、大木栄一(玉川大学経営学部教授)と鹿生治行(事務局)である。

² 現時点で、70歳までの就業確保措置の中心を占めるのは、雇用による措置である(「令和3年「高年齢者雇用状況報告」の集計結果」(厚生労働省)によると99.9%)。

³ 人事制度の大幅な改定が必要になる場合、外部の専門家による支援(助言・相談、制度設計、等)の要請が高まることが予想される。

現時点では、2020年改正法への企業の対応状況や法改正以降の65歳以降の人事管理の実態を捉えた情報は少ない。このため、有効な人事施策を提示することも難しい。この現状を鑑み、当機構では、2021年11月に「高齢期の人事戦略と人事管理の実態調査」（以下、「本調査」と記述する）を実施した。

（２）本調査のフレームワーク

本調査で捉える柱は3つある。①「65歳以降の社員」の人事管理、②「60代前半社員」の人事管理、③現役（59歳以下）の報酬管理、である。以下、その概要を紹介したい。

①「65歳以降の社員」の人事管理

最初は、「65歳以降の社員」の人事管理である。企業が「70歳までの就業機会」の確保に向け、どのような方針を持ち、実際にどのような人事管理を適用するのか、を把握する。なお、2020年改正法の施行から日が浅いため、調査票の項目は65歳以降の人材活用における基本方針と人事管理の概要を把握する設問に留めた。

②「60代前半社員」の人事管理

次は、「60代前半社員」（59歳以前では正社員として雇用し、引き続き60歳以降も雇用する60～64歳までの社員）の人事管理である。2020年改正法の施行により、「65歳以降の社員」の増加が予想される。管理職の人事管理能力（意図も含む）に大きく依存する方法を選ぶと、人員の増加に比例して管理職の負担が高まる。また、職場の生産性を維持・向上するには、管理職の人事管理能力（意図も含む）の個人差を縮小する必要がある。したがって、企業（経営層や人事部）は65歳以降の人事管理制度（支援策も含む）を整備する必要に迫られる。

「65歳以降の社員」の人事管理の足場は、「60代前半社員」の人事管理になることが予想される。人材活用戦略の転換点は、60代前半時点に存在する。現在、多くの企業では定年年齢を60歳に定め、活用戦略を60歳時点に変更する⁴。企業が「65歳以降の社員」の人事管理制度を設計する際には、「60代前半社員」の人事管理を土台とし、そのすべてを踏襲するか、またはその一部を変えた制度とすることが予想される。「60代前半社員」の人事管理が脆弱であれば、「65歳以降の社員」の人材活用にも同様の問題が生じる。この結果、当該年齢層の活用も停滞する。

「65歳以降の社員」の人事管理の制度設計方針とは別に、企業（人事部や現場の管理職）が「65歳以降の社員」の雇用を選択する場合においても、「60代前半社員」の人材活用状況が影響を与

⁴ 「60代前半社員」の活用戦略は長期の投資と回収を前提とした「長期決済型」ではなく、短期の投資と回収を前提とした「短期決済型」となる（今野, 2014）。「65歳以降の社員」の活用戦略も、「60代前半社員」と同様に「短期決済型」になる。

える。「60代前半社員」の人事管理が機能し、その年齢層の人材活用に高い効果を感じる場合、企業は「65歳以降の社員」を雇用する傾向がある（Ⅲ部1章：大木）。65歳を節目に、社員の職業能力は急激に低下するわけではない。「60代前半社員」の貢献度が高いと、65歳以降も社員からの高い貢献が期待できる。募集・採用コストを投じて、新たな人材を採用することよりも、企業は65歳以降も元「60代前半社員」を継続して雇用しようとするであろう。

「60代前半社員」の活用にも課題を抱える企業は多い。「60代前半社員」の人事管理、特に賃金管理分野では、定年前の貢献に準じた賃金制度を設計するなど、働きに見合った報酬を選択する傾向が見られない（藤波, 2013; 藤波・大木, 2011; 藤波・鹿生, 2020; 等多数）。現状では「60代前半社員」の人事管理の足場が脆弱であるため、「60代前半社員」の人材活用の成果は低い可能性がある。この事態は、「65歳以降の社員」の活用の停滞を予期する。したがって、行政等サービスにおいて「65歳以降の社員」の人材活用のあり方を提示する際には、同時に、企業が「60代前半社員」の活用時に高い成果が期待できる人事施策を示すことが極めて重要になる。この問題意識に基づき、本調査では、「60代前半社員」の人事管理の実態を把握する設問も用意した。

③現役（59歳以下）の報酬管理

最後は、現役（59歳以下）正社員の報酬管理（報酬管理と昇進管理）である。ここでは、特に50歳代の賃金管理に注目する。企業が70歳までの高年齢者就業確保措置を講じる場合、現時点では雇用が中心となる（Ⅲ部1章：大木）。2020年改正法の施行後は、「65歳以降の社員」の人員の増加が予想される。60歳以降（65歳以降も含む）の社員数が増加する状況下で、現役（59歳以下）正社員に近い「60代前半社員」の戦力化が不十分なままであると、職場の業績が低迷する可能性は高い。この問題に憂慮する企業では、現状よりも更に「60代前半社員」の戦力化の強度を引き上げることが予想される。この結果、賃金制度改革にも着手し、「60代前半社員」の人件費が増加する可能性は高くなる。

一方、人件費は有限である。2004年改正法の施行以降、60歳以降の社員を雇用するため、現役（59歳以下）正社員の賃金制度を大幅に改定した企業は少なかった⁵。しかし、60歳以降の社員数が増え、かつ「60代前半社員」の戦力化が進むと、企業は社員間（社員区分間と社員区分内）の総額人件費の配分を検討する必要性が生じる。総額人件費の配分方法を見直す過程で、企業は現役（59歳以下）正社員の報酬管理の改革に着手することが予想される。したがって、本調査では50歳代の報酬管理と「65歳以降の社員」の活用との関係性についての設問も用意した。

⁵ 現役（59歳以下）正社員と60代前半層の賃金制度を統合する（または類する制度を選ぶ）企業は少ない（藤波・大木, 2011; 藤波・鹿生, 2020; 等多数）。

2. 調査方法

本調査は、企業の人事担当者（人事部長宛て）を対象に実施した。調査票を同封した調査依頼書を送付し、同封した調査票に記入の上での返送、またはWEB画面での回答による返信を依頼した。

調査期間は、2021年11月1日～2022年1月15日である。配布先の選定には、大手信用調査会社の企業名簿を用いた。調査対象は株式会社とし、業種では農林水産業、宗教、行政機関を除いた。この条件にある対象企業を、企業規模の大きな順から20,000社抽出した。調査票の回収数は3105社、回収率は15.5%であった。

本調査の設問は、10節から構成される。構成は以下のとおりである。

- 1節 企業の属性
- 2節 59歳以下正社員の人材活用状況
- 3節 定年制の状況
- 4節 「60代前半社員」の活用戦略と労働時間管理、配置管理
- 5節 「60代前半社員」の人事制度と賃金管理
- 6節 「60代前半社員」の雇用管理
- 7節 「60代前半社員」への支援制度
- 8節 「60代前半社員」の活用評価
- 9節 法改正の対応状況
- 10節 「65歳以降の社員」の活用方針

3. 本書の章構成と用語の定義

本書は、IV部から構成する。I部は、総論である。調査の問題意識や調査方法、調査結果概要を紹介している。II部は、クロス集計結果である。業種と規模を集計軸におき、本調査の結果を、設問毎に掲載している。III部は、個別論考である。本調査のデータを用いて、「65歳以降の社員」の活用状況と、「60代前半社員」の人事管理に係る分析結果を掲載した。IV部は、資料編である。本調査の調査票を載せた。

本書では、高齢者を示す用語として以下を用いた。一つは、「65歳以降の社員」である。「59歳以前では正社員として雇用し、かつ65歳以上も自社内で雇用する社員」を指す。もう一つは、「60代前半社員」である。「59歳以前に正社員として雇用し、かつ60歳以降も（正社員または非正社員（継続雇用者））として雇用する60歳から64歳までの社員」を指す。なお、調査票では後者を「60歳代前半層」と記述したため、調査結果を紹介するI部4節とII部（クロス集計結果）で

は「60代前半社員」を「60歳代前半層」と表記している。

4. 調査結果概要

本節では、本調査の結果概要と個別論考（Ⅲ部）の概要を紹介したい。なお、クロス集計結果はⅡ部で紹介する。このため、(1) 調査結果概要では、単純集計結果（一部）の概観に留める。

(1) 調査結果概要⁶

①回答企業の属性

回答企業の業種は「製造業」が最も多く（30.5%）、次いで、「卸売業、小売業」（19.1%）、「運輸業、郵便業」（12.6%）の順であった。正社員規模は「101～300人」が最も多い（59.9%）。「501人以上」は全体の16.1%を占める。コロナ禍の影響でも社員数が「変わらない」企業の割合は62.0%、「減少した」22.0%であった。

回答企業が積極的に取り組む課題として、「社員の健康増進（心と体）」（「あてはまる」＋「ややあてはまる」の計：84.4%）を挙げる企業が多い。次いで、「正社員を対象とした役割・職務基準の格付け（等級）・賃金制度の導入・強化」（同68.4%）、「正社員と非正社員との不合理な待遇差の解消」（同57.7%）、「機械・AI化による作業環境改善」（同55.5%）の順である。

②現役（59歳以下）正社員の人事管理

正社員の過不足状況は、30歳未満が「不足する」企業の割合は、76.1%である（「不足している」＋「やや不足している」の計）。一方、45歳以上59歳以下が「不足する」企業は、全体の17.8%である。

正社員の昇進管理について、管理職（課長）に昇進する年齢（早い人）が「40歳未満」とする割合は、70.2%を占める。管理職への昇進年齢が「低くなった」（ここ3年間）とする企業の割合は、71.2%である。役職定年制を「導入している」企業は全体の24.4%である。役職定年制の導入企業で、その対象年齢として最も多いのは「55～59歳」（66.3%）である。

正社員の賃金管理について、59歳までの賃金カーブの形状が「59歳まで上昇する」企業が最も多い（46.6%）。次いで「ある時点から横ばい」（42.8%）、「ある時点から下降する」（9.0%）である。「50～54歳」の制度設計上の最も高い人の賃金水準（年収：20～24歳＝100）は、平均すると「277.2」（中央値250.0）である。50歳代の係長クラスの基本給のうち、「現在の職務・役割」が占める割合は、平均値が「42.5%」（中央値40.0%）である。

⁶ 「(1) 調査結果概要」では、調査票の表現に準拠する。このため、「60代前半社員」を示す用語として、「60歳代前半層」を用いた。

高齢期に向けた50歳代のキャリア支援として、特に行っていない（「特になし」）企業が全体の46.6%を占める。支援する企業では、「資格取得の奨励（費用補助・褒賞金の付与）」の実施割合が最も多い（28.4%）。次いで「自己啓発の費用補助」（19.6%）、「専門能力向上の研修実施（外部研修も含む）」（17.6%）である。

③定年制の状況

回答企業の定年年齢を、「60歳」とする企業は全体の80.3%である。「定年なし」の割合は0.8%、「65歳以上」13.6%、「61歳以上64歳以下」4.9%、である。定年65歳未満の企業のうち、定年後の雇用上限年齢を「65歳以下」とする企業の割合は72.3%、「66～70歳」12.3%、「71歳以上」1.4%、「特に定めていない」11.8%、である。当該企業のうち、定年後の雇用形態を「正社員」とする企業の割合は24.3%、「非正社員」73.4%、である。更に、この企業における雇用期間の見直しの検討状況は、「現行の制度を維持するつもり」が全体の74.1%、「雇用期間の定めを廃止する予定」0.6%、「雇用期間を延ばす予定」15.3%、である。

④「60歳代前半層」の人事管理

a. 活用方針

「60歳代前半層」の活用方針として、戦力という方針を持つ企業は全体の80.3%（「あてはまる」＋「ややあてはまる」の計）である。期待役割を「第一線の活躍」とする企業の割合は53.1%、「現役社員の支援を期待」46.5%、である。処遇を改善する際の企業の方針として、「全体の底上げを重視」する企業の割合は37.8%、「処遇改善は個人差を重視」61.5%、である。

b. 等級制度

「60歳代前半層」向けに等級制度が「ある」企業は、全体の31.4%である。「60歳代前半層⁷にないが、59歳以下正社員にはある」割合は44.1%、「いずれもない」23.7%、である。等級制度が「ある」企業のうち、能力や仕事内容の変更により、格付けの変更が「ある」企業の割合は63.2%、「ない」35.3%、である。

c. 労働時間

59歳以前と比べて、「60歳代前半層」の1日あたりの勤務時間が「減少する」企業の割合は15.3%、1ヶ月あたりの勤務日数が「減少する」企業は12.1%である。一方、1ヶ月あたりの残業時間が「減少する」企業の割合は51.8%、である。

⁷ 調査票の用語で表記している。「60代前半社員」と同義である。

d. 配置・異動管理

59歳以前と比べて、「60歳代前半層」の担当する仕事の責任の重さが「減少する」企業は、全体の57.8%である。また、配置転換の頻度が「減少する」企業の割合は、50.5%である。60歳以降に仕事内容が変わる可能性が「全員にある」企業は全体の26.1%、「一部にある」38.3%、「原則として変えない」35.3%、である。担当する業務レベル（平均的な人）の平均値は、「係長・主任クラス」の一步手前、である。

e. 人事評価

「60歳代前半層」に人事評価を実施する（「ある」）企業は、全体の63.7%を占め、「ない」は35.8%である。実施する企業のうち、59歳以下と比べた評価基準が「同じ」とする企業の割合は、68.0%（「同じ」＋「どちらかといえば同じ」の計）である。人事評価の目的を「労働意欲・能力の向上」とする企業の割合は、64.0%（「労働意欲・能力の向上」＋「どちらかといえば、労働意欲・能力の向上」の計）である。

f. 賃金管理

60歳以降で最初に支給する「60歳代前半層」の基本給（60歳直前を100%とした場合）は、平均値が74.4%（中央値72.0%）である。「60代前半社員」の基本給の決め方が、59歳以下と「同じ」は全体の21.1%、「どちらかといえば同じ」11.3%、「異なる」企業は66.8%（「どちらかといえば異なる」＋「異なる」の計）である。「同じ」以外の企業における基本給の決め方は、「60歳直前（定年直前）の基本給の一定比率の金額を支給している」が最も多い（33.9%）。次いで「60歳直前（定年直前）の職能資格や職位等に対応して支給している」（23.2%）、「仕事内容（職責・経営への影響度等も含む）・職種に対応して支給している」（21.2%）である。個人の能力や業績等で基本給に「昇給と降給の両方がある」企業は全体の28.1%、「昇給がある」9.2%、「降給がある」4.9%、「どちらもない」57.0%、である。

「60歳代前半層」を職位に基づく手当の支給「対象」とする企業の割合は、54.3%である。職務に基づく手当の支給「対象」とする企業は、全体の48.4%である。「賞与・一時金」の支給が「ある」とする企業の割合は80.2%、である。そのうち、59歳以前と比べた支給基準が、「同じ」企業の割合は29.6%、「どちらかといえば、同じ」16.1%、「異なる」は51.9%（「どちらかといえば異なる」＋「異なる」の計）、である。

g. 能力開発

「60歳代前半層」を仕事に直接関連する研修の「対象」とする企業の割合は、56.9%である。一方、自己啓発への支援の「対象」とする企業は、53.9%である。

h. 調整制度

「60歳代前半層」を希望する仕事を申告する仕組みの「対象」とする企業は、全体の43.6%である。人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会の「対象」とする企業の割合は、39.6%である。契約更新時の面談等で人事部や経営層が定期的に（60歳代前半層と）労働条件を相談・調整する機会が設けている（「ある」）企業の割合は、46.5%である。その機会がある企業では、「仕事内容」（82.5%）と「労働時間（日・時間・休憩時間）」（70.1%）に関して相談・調整する割合が高い。また、管理職が定型的に「60代前半社員」と労働条件を相談・調整する仕組みを設ける（「ある」）企業の割合は、48.8%である。「60歳代前半層」とその管理職・同僚を支援する担当者として、「専任・兼任の担当者（自社の社員）を配置している」企業は、全体の8.0%である。

i. 活用評価

「60歳代前半層」の活用満足度（全体を通して）は、80.5%（「満足」+「やや満足」の計）である。「60歳代前半層」の活用により、「職場の生産性向上」への効果があった企業は、69.3%を占める（「効果があった」+「ある程度効果があった」の計）。

⑤ 「65歳以降の社員」の活用状況

a. 活用方針

「65歳以降の社員」の活用が社会や時代の要請であることを経営層や管理職が認識する企業は、全体の86.1%（「あてはまる」+「ややあてはまる」の計）を占める。「65歳以降の社員」の活用を進める際の方針として、「わからない」とする企業の割合は31.8%である。その方針を持つ企業のなかでは、「定年年齢を60～64歳とし、「65歳以降の社員」の継続雇用制度は60代前半と同じ制度にする」企業が最も多く（22.5%）、次いで「定年年齢を60～64歳とし、「65歳以降の社員」の継続雇用制度は60代前半と異なる制度にする」（19.7%）、となり、定年年齢を60歳代前半に設定する企業が多い。「65歳以降の社員」の活用時に、短時間・短日数勤務の対象者とする割合を、「わからない」とした企業の割合は44.4%である。「なし（全員フルタイム）」は、全体の12.8%である。

b. 「65歳以降の社員」の活用実態

「65歳以降の社員」が在籍する企業は、全体の74.7%である。在籍する企業のうち、その人数の平均値は23.1名である（中央値7.0名）。「65歳以降の社員」のなかで最も多い職種が「専門・技術職」である企業は、全体の34.9%を占める。次いで、「生産・運輸・建設等の現業職」（27.4%）、「事務職」（11.8%）となる。

c. 「65歳以降の社員」の人事施策の概要

「65歳以降の社員」が在籍する企業のうち、雇用契約の締結・更新時に労働条件を「十分に説明している」企業は、全体の66.9%を占める。「ある程度説明している」企業も含めると95.3%となる。

「65歳以降の社員」を対象にした短時間・短日数勤務の制度が「ある」企業は、全体の58.0%である。導入企業のうち、「勤務日数・勤務時間に下限（または上限）の定めはなく、日数や時間は高齢者と調整して決める企業」の割合は、50.8%である。一方、「会社が設定するパターンが1つのみ」とする企業の割合は、4.3%である。

「65歳以降の社員」の賃金を時給換算すると、「1,000円～1,200円未満」とする企業は、全体の28.7%を占める。「1,600円以上」とする企業の割合は、22.6%である。基本給の主な決め方を、「仕事内容（職責・経営への影響度等も含）・職種に対応して支給している」企業は、全体の29.8%を占める。次いで「定額の基本給を一律に支給している」（20.9%）、「60～64歳時点の基本給の一定比率の金額を支給している」（18.6%）の順である。

「65歳以降の社員」の活用満足度は、86.1%（「満足」＋「やや満足」の計）である。「65歳以降の社員」の活用課題（活用していない企業も含む）として、「本人の健康」（72.9%）、「本人のモチベーションの維持・向上」（56.2%）を挙げる企業が多い。

（2）個別論考の概要

Ⅲ部1章「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」では、2020年改正法の施行以降の「65歳以降の社員」の人材活用に注目している。本章では、定年制等の観点から2020年改正法への対応が不十分である企業（定年64歳以下かつ継続雇用65歳以下の企業：以下「65歳以下企業」と記述する）に焦点を当て、①2020年改正法への対応状況、②「65歳以降の社員」の雇用状況、③「65歳以降の社員」の人事管理（労働時間と報酬管理）、④人材活用上の評価・課題、を紹介しつつ、⑤「65歳以降の社員」の活用推進時に必要なポイントを統計分析に基づいて整理している。

分析結果を概観すると、2020年改正法の対応済み企業（70歳までの就業機会の確保企業）は少数であった。更に、対応済みまたは検討中の企業では、70歳までは雇用による措置を中心としていた。このため、70歳までの就業確保は雇用が中心になることが予想される。一方、既に「65歳以降の社員」を雇用する企業は全体の74.7%を占める。しかしながら、労働時間管理の分野の人事施策は十分ではない。65歳以降になると働き手は自らの生活や健康に配慮しながら働くことを求めるが、短時間・短日数勤務を整備する企業は6割弱に留まっていた。本章では、この未整備が、一つの課題であることを指摘する。

70歳までの就業機会の確保が進むか否かは、「65歳以下企業」の今後の動向がポイントとなる。

行政等サービスでは、当該企業が直ちに努力義務を満たせずとも、企業が70歳までの就業機会の確保に向けた第一歩を踏み出すための支援を展開することも求められる。実態上一人でも「65歳以降の社員」を雇用することが、第一歩となりえる。本章では、「65歳以降の社員」の雇用の有無に注目し、「65歳以降の社員」を雇用する企業と、現役（59歳以下）正社員の採用状況や「60代前半社員」の人事管理の状況等との関係を、統計的に分析している。分析結果は、「65歳以降の社員」を雇用する企業と、①若手社員の採用が十分でない企業、②60代前半社員を第一線で活躍することを期待する企業、③「60代前半社員」の活用評価が高い（職場の生産性向上）企業、④60代前半社員の仕事内容を変える可能性が低い企業、との間に正の関係を示していた。これらの結果は、以下の2つを示唆する。一つは、人口減少社会では、「65歳以降の雇用」が進むことである。もう一つは、65歳以降の雇用を推進するには、その前の年齢層である「60代前半社員」の人事管理がポイントになることである。60代前半社員の戦力化を進め、ミスマッチを軽減する配置管理を選ぶことが望ましい。

「65歳以降の社員」の雇用に至るには、企業が持つ課題（心理的な障壁をも含む）を減らす必要がある。本章の最後では、「65歳以降の社員」の活用時の課題のうち「仕事の確保」と「労働意欲」に着目している。詳細は1章を参照いただきたいが、65歳以降の「労働意欲」の課題を軽減するには、60代前半社員の活用を成功させ（職場の生産性向上への効果）、かつ基本給の決め方を59歳以下に近づける報酬管理を整えることが望ましい。この結果は前段の結果と同様に、70歳までの就業確保の第一歩として、「60代前半社員」の人事管理の整備を進める必要があることを示唆するものであった。

2章「[60代前半社員]の活用戦略の進化と調整制度」では、60代前半社員の活用戦略に着目している。本章では、企業における人事管理を把握する質問紙調査2種（「高齢期の人事戦略と人事管理の実態調査」（2021年実施）と「60歳以降の人事管理と人材活用に関するアンケート調査」（2013年実施））を用いて、①活用戦略の現状把握、②活用戦略毎の人事施策の把握、③活用戦略と人事施策の進化の状況把握、④効果的な調整制度（60代前半社員の希望・能力と企業側の要望を調整する仕組み）の検証、を行っている。

調査結果をみると、2021年時点の「60代前半社員」の活用戦略は、主に支援を期待する「弱い活用戦略」が30.4%（推計値）と最も多かった。人事管理上、「60代前半社員」を戦力としない「福祉的雇用」（27.0%）を合わせると、現役（59歳以下）正社員と期待役割を変える企業は6割弱を占めていた。一方、「60代前半社員」の活用戦略は労働力不足や法改正といった企業の外部環境の変化を受け、現役（59歳以下）正社員に類する活躍を求める方向にシフトすることも確認している。ただし、2013年と2021年調査を比較すると、その速度は遅いものであった。8年間に、同じ活用戦略内の標準的な人事施策が拡充されていた。日本全体を俯瞰すると、活用

戦略と人事施策の2つの進化が生じたことを、本章では紹介している。

活用戦略を直ちに変更できる企業は限られる。現状の活用戦略でも60代前半社員の意欲や能力を引き出せる、人事施策が知りたいところである。そこで本章では、活用戦略毎に有効な（「60代前半社員」に対する企業側の活用評価が高い）調整制度に注目している。分析結果の一部を紹介すると、統計分析の結果は、現状の主流である「弱い活用」戦略を選ぶ際には、現場の活用方法に人事部が関わる調整制度の設置が望ましいことを示していた。ただし、有効な調整制度は、企業の視点に限らず、働く側の意欲との関係からも把握する必要がある。当該調査は未実施であるため、この分析は残された課題としている。

5. 実践的含意

上記の結果を踏まえ、65歳以降の就業機会の確保を推進するにあたり、行政等サービスで要請される支援を示しておきたい。

第一は、「60代前半社員」の人材活用の効果を高める支援である。「65歳以降の社員」を活用する企業では、「60代前半社員」の活用評価が高く、第一線での活躍を期待していた（Ⅲ部1章）。（集団として）「60代前半社員」による組織への貢献度が高い場合には、企業は65歳到達後も高い貢献を見込んでいることを示唆する。70歳までの就業機会確保の第一歩として、65歳以降の雇用を進める場合には、「65歳以降の社員」が活躍できる労働環境の整備に加え、「60代前半社員」の戦力化を進める支援を強化することが望まれる。

第二は、高齢者活用の理解促進である。「65歳以降の社員」を活用する企業では、中堅社員の確保が困難な状況にあった（Ⅲ部1章）。少子高齢化のもとでは、若手社員の採用不足に陥る企業の増加が見込まれる。「65歳以降の社員」を含む、65歳以上の人材活用の必要性の理解を進める機運を高める取り組みが、より一層重要になる。高齢者雇用に躊躇する企業や人事担当者、管理職に対し、負のステレオタイプを払しょくする情報の提供が必要になる。事例収集等により、高齢者活用の利点と課題を整理し、紹介することが望ましい。

第三は、調整制度の整備・拡充と、賃金制度改革への支援である。「65歳以降の社員」を雇用する場合、企業は「60代前半社員」の人事施策を転用することが予想される。ポイントになる人事施策は、①調整制度と②仕事基準の賃金制度、になるであろう。

最初は、前者の調整制度（①）である。「60代前半社員」を対象とした調査では、活用戦略毎に有効な施策に差があった（Ⅲ部2章）。行政等サービスの担当者は、企業の活用戦略を見極め、効果のある調整制度を提案する必要がある。

次は、後者の賃金制度（②）である。「65歳以降の社員」の活用戦略は「現役（59歳以下）正社員」と大きく変わり、「非正社員」の活用戦略に近くなることが予想される。「65歳以降の社員」

の基本給の決定基準を外部労働市場に準拠しない場合、他の社員区分の社員との公平性や納得性は担保できない。過去の貢献に基づく賃金決定は、望ましいとはいえない。仕事基準の賃金制度の導入が必要になる⁸。「現役（59歳以下）正社員」の格付けが職能資格制度であり、基本給も職能給を選択する企業では「65歳以降の社員」向けに、前者と異なる格付け制度と賃金制度を設計する必要がある。それには知恵が必要である。行政等サービスでは、専門家の派遣を通じて、当該制度導入のノウハウを提供することが望ましい。

あらゆる企業に即効性が高く、万能となる薬はない。経営戦略や組織文化、人員構成、過去の制度選択の経緯は、企業毎で大きく異なる。望ましい人事施策が示せたとしても、企業の状況に応じて、細かいチューニングが必要となる。企業が高齢者活用で大きな失敗に陥らないために、行政等サービスでは、人材マネジメントに関する知識を前提に、企業の人事制度の設計から運用に至るまでの丁寧なサポートを提供することが求められる。

6. 研究課題

最後に、研究上の課題を述べたい。上記5に示した行政等サービスを行うには、次の研究が必要になる。一つは、人事管理の動向と予測の研究（1）、もう一つは、個別の人事施策の研究（2）、である。

（1）高齢者の人事管理の動向と予測の研究

働く人たちの能力を活かすために有効な人事施策は、企業が選択する活用戦略によって異なる（Ⅲ部2章）。行政等サービスにおいて、支援メニューを用意し、課題解決の処方箋を示すには、①現在、企業が「65歳以降の社員」にどのような活用戦略を選択し、どのような人事管理を適用するのか、②将来、「65歳以降の社員」の活用戦略はどこに向かい、戦略転換の速度はどのくらいなのか、以上2点を捉える研究が必要になる。以下、具体的に4点の研究課題を紹介したい。

①「65歳以降の社員」の人事管理を捉える実態把握の研究

2020年改正法の施行以降、時間の経過と共に「65歳以降の社員」の数の増加が予想される。数が増えると、人事管理を整備する必要がある。本調査は概要把握に留めたため、暫定的な結果となる。「65歳以降の社員」の人事管理分野別に詳細な人事管理の整備状況を把握することが、研究上の大きな課題である。

⁸ 当機構では既に推奨している。

② 「65歳以降の社員」の活用戦略・社員区分の将来予測

2004年改正法から現在に至るまで、企業における「60代前半社員」の活用戦略は漸進的に進化し、今も60代前半社員と59歳以下の現役社員の人事管理とを同じにする「統合型」に向かう過程にある（Ⅲ部2章）。一方、「65歳以降の社員」の活用戦略が、「60代前半社員」と同様の方向で進化するのかは、未だ不明である。

「65歳以降の社員」の活用戦略を予測する際に、重要な変数となるのは「短時間・短日数勤務」の導入状況となる。働く側の要因に注目すると、年齢を重ねると、病気を患う確率は高くなる。企業が労働力として期待する場合も、治療と仕事の両立が実現する環境整備が必要になる。このため、「65歳以降の社員」の人材活用は、「短時間・短日数勤務」が中心になることが予想される。更に、「65歳以降の社員」の人事管理は「配置・異動管理」や「報酬管理」も60代前半社員と大きく変えることが予想される。この結果、「65歳以降の社員」の活用戦略は非正社員（短時間勤務社員）と同じになり、両者の人事管理は統合される可能性が高い⁹。

果たして、上記の予測は正しいのか。2004年改正法の施行当時を振り返ると、「60代前半社員」の人材活用時には、（現在の「65歳以降の社員」と同様に）「短時間・短日数勤務」（ワークシェアリング等も含む）が注目されていた。しかし、「60代前半社員」の活用が数量的に増えると、「60代前半社員」の労働時間管理はフルタイム勤務を前提とする企業が主となっていた。健康年齢が延伸し、人員が増えると「65歳以降の社員」の活用もフルタイム勤務（ただし、残業なし）が標準型となる可能性が高い。

「65歳以降の社員」の活用戦略を予測する際には、「短時間・短日数勤務」制度が普及し、かつ制度対象者も増加するの可否かを、把握する必要がある。本調査から、「65歳以降の社員」を活用する企業の動向をみると、「短時間・短日数勤務制度」を導入する企業は58.0%を占めていた（Ⅱ部9章；Ⅲ部1章）。ただし、当該制度を導入する場合の対象者の比率が「わからない」とする企業は44.4%、5割以上とする企業は24.8%を占める（Ⅱ部9章）。「短時間・短日数勤務」の導入割合は高い。しかし現在のところ、当該制度が普及し、「65歳以降の社員」活用時の主流になるのかわからない。当該制度は、制度設計者、経営層、「65歳以降の社員」、管理職の四者が志向しないと、拡充されない。当該制度が進展するか否かを予測するため、四者の利害（利点や懸念事項）を解明する調査が必要である。

「短時間・短日数勤務」が「65歳以降の社員」の活用時の主流になる場合、企業は「非正社員」

⁹ 本調査では、「65歳以上」（かならずしも、「65歳以降の社員」ではない）の人事制度について、「非正社員と同じ」は32.3%、「正社員と同じ」15.6%、「60～64歳社員と同じ」14.8%、「いずれも異なる（65歳以上の人事制度がある）」15.4%、「65歳以上を雇用する制度はない」18.6%、「無回答」3.4%であった。後者2つを集計母数から除いて集計すると、「非正社員と同じ」は41.1%、「正社員と同じ」20.0%、「60～64歳社員と同じ」18.9%、「いずれも異なる（65歳以上の人事制度がある）」19.7%である。

の人事管理との均等・均衡処遇に目を向ける必要がある。「60代前半社員」の研究では、非正社員と高齢社員（60代前半社員）の人事管理が近いと、非正社員の活用効果が低くなる問題が起こっていた（藤波・鹿生・大木，2022）。「65歳以降の社員」の活用時も同じ問題が生じることが予想される。

現時点では、「他の非正社員との処遇上のバランスのとり方」に課題意識を持つ企業は少ない（15.8%：Ⅱ部9章）。しかし今後、正社員と非正社員との待遇差是正の動きを受け、社員区分間での均等・均衡処遇に関心を持つ企業は増えることが予想される。企業は「65歳以降の社員」の区分を①「非正社員」と統合するのか、また、②「非正社員」との人事管理との間に差を設けるために活用強度を上げ、③「正社員」と統合するか、④60代前半社員の人事管理と統合するのか、それとも、⑤両者と変える区分を設けるのか、どのような方向で社員区分を変えるのか、この選択を予測する必要がある。

そもそも現状では、「65歳以降の社員」の区分は多様である¹⁰。当機構の調査研究では「60代前半社員」の人事管理の動向把握と進化の予測を行ってきた¹¹。「65歳以降の社員」を対象にした調査が必要である。次の2点を把握することが望ましい。ひとつは、現状の社員区分を起点とし、「65歳以上の社員」数の増加に伴い、企業はどのような社員区分を選択するのか。もう一つは、企業的意思決定の総体として日本企業全体を俯瞰し、「65歳以降の社員」の活用戦略はどのような進化プロセスを経るのか、である。

③「60代前半社員」の活用戦略の転換点の研究

健康状態や就業動機を考慮すると、会社の要請に応じて「現役（59歳以下）正社員」に近い活躍が集団として期待できるのは、「65歳以降の社員」よりも「60代前半社員」となる。このため、「65歳以降の社員」の戦力化を企業が志向したとしても、戦力化の強度は「60代前半社員」を超過しない。「65歳以降の社員」の活用の範囲や強度は、「60代前半社員」の活用の範囲や強度に規定される。「65歳以降の社員」の活用の範囲や強度を予測する上で、「60代前半社員」の活用戦略の動きを捉えることは必要不可欠である。

現状では、「60代前半社員」の活用時には、期待役割を「59歳以下の正社員」と大きく変えている。しかし、「60代前半社員」の数が増加すると、当該年齢層の戦力化が進むことが予想される（鹿生・大木・藤波，2016b）。「調整制度」による労働意欲の引き上げ効果は高い（藤波・大木，2012）。調整制度を整備する企業では、今後の戦力化の速度が遅くなる可能性がある（鹿生・大嶋・藤波・大木，2022）。近年、調整制度の拡充が進んだため、企業向けの量的調査を用いて、調整制度の保持が戦力化の速度に与える影響を分析する必要がある。

¹⁰ 脚注9に同じ。

¹¹ 関連する学術研究は、鹿生・大木・藤波（2016b）や藤波（2021）、研究レポートは本書Ⅲ部2章を参照のこと。

「60代前半社員」の活用戦略は、なぜ変わるのか。その要因は何か。企業の制度選択を捉える定量調査では、近接的な要因として、60歳以上の人数や経営者の意識に注目していた。両者を投入しても回帰分析の決定係数は高くない。異なる要因が存在するのかもしれない。制度設計者の問題意識やその他の利害関係者の問題意識、更には利害調整プロセスを詳細に捉え、活用戦略を変える要因を丁寧に捉える研究が必要となる。

④全社員の人事管理のなかの「65歳以降の社員」の人事管理研究

「60代前半社員」と「65歳以降の社員」はあくまでも、全社員の一部に過ぎない。ただし、当該企業元（または現）基幹労働力である。企業が両者の人事制度を設計する際には、「現役（59歳以下）正社員」の人事管理（の変更の程度）を視野に入れて検討することになる。「60代前半社員」と「65歳以降の社員」の人事管理と、「現役（59歳以下）正社員」の人事管理とは、連関がある。例えば、「現役（59歳以下）正社員」の採用から退職に至るまでの人事管理に問題がなければ、企業は「65歳以降の社員」を雇用する高い動機がなく、「65歳以降の社員」の雇用量は低くなる。また、仮に雇用期間が延伸し、「65歳以降の社員」の雇用量を増やせば、人件費の負担増に対応するため、「現役（59歳以下）正社員」の報酬管理（賃金管理と昇進管理）を変える必要がある。

「65歳以降の社員」を一人でも雇う場合¹²には、「現役（59歳以下）正社員」の人事管理に影響を与えるであろうか。Ⅲ部1章では、59歳までの賃金カーブと「65歳以降の社員」との関係を検証したが、両者に相関はなかった。一方、「65歳以降の社員」の数が増えるとどうなるのか。この場合、「現役（59歳以下）正社員」の賃金カーブの修正が必要になることが予想される¹³。更に、「65歳以降の社員」の数量的な増加を受け、「60代前半社員」の戦力化は進む可能性がある。高齢者（「60代前半社員」と「65歳以降の社員」）の戦力化が不十分であれば、職場の生産性が低下する。このため、高齢者を戦力化する場合、企業は現時点である程度の戦力化を進めている、「60代前半社員」を優先することが予想される。「60代前半社員」の戦力化の強度を上げる場合、企業は「現役（59歳以下）正社員」の賃金カーブを修正する可能性がある¹⁴。

企業が「現役（59歳以下）正社員」の賃金カーブを修正する過程では、①賃金額のみを抑えるのか、

¹² 2020年改正法では、70歳までの就業確保を就業規則等で規定することを求める。ただし、努力義務に留まる。また、本調査によると、「就業規則等（運用も含む）で定めた、既に定めていた」企業は18.5%であり、運用を除くとその割合は減少する。70歳までの就業確保措置を実現する方法を提示することは理想ではあるものの、実態上、対応が難しい企業も多く、実を結ばない可能性もある。2020年改正法の要件を満たす就業規則等の改定に向けて、成功体験を重ねながら、一歩ずつステップを踏むことが望ましい。その第一歩として、第Ⅲ部1章では、元基幹労働力を65歳以降も一人でも雇用する状態に着目している。

¹³ 『高齢者雇用安定法改正（令和2年改正）に伴う企業の対応と課題—コロナ禍における65歳以降社員の活用実態—』（2022）の分析では、50歳代前半層までの賃金の上がり方（以下、「上昇指数」と記述する）と「65歳以降の社員数」とは負の関係があり、後者の数が多い企業では前者の上昇指数は低くなる傾向があった。

¹⁴ 脚注13の分析では、60歳代前半層の社員区分を正社員と同じにする場合、上昇指数と負の関係にあった。

②基本給の決定基準（仕事基準の選択）と昇進管理（早期選抜と降職）の改革まで着手するのか、その望ましい方法を示す研究が必要となる。賃金カーブを修正する場合、「現役（59歳以下）社員」の労働意欲が低下し、職場の業績にも負の影響を及ぼすことが危惧される。「現役（59歳以下）正社員」の報酬管理（賃金管理と昇進管理）と高齢者（「60代前半社員」と「65歳以降の社員」）の報酬管理の望ましい組み合わせを、全体最適を念頭に置いて検証する研究が必要である。

（2）個別の人事施策の研究

次は、効果的な人材マネジメント手法に関わる研究課題である。本節では、5点紹介したい。

⑤職域開拓の研究

「65歳以降の社員」の雇用を進める際に、企業にとって大きな障壁となるのは、担当する仕事を確保することである。本調査でも、40.4%の企業が課題に挙げていた。「65歳以降の社員」がいない企業では、61.0%に向上する（Ⅲ部1章）。更に、近い将来、企業が「65歳以降の社員」の増加を予測する場合、仕事を確保する課題に対処する必要がある。

今からさかのぼり、2004年改正法の施行当時には、「60代前半社員」の望ましい役割として若手社員の指導役やサポート役などが注目されてきた。「60代前半社員」の労働時間はフルタイムが主体となるため、その対策は下火になったと思われる。「60代前半社員」の人数が増えると、（支援の業務で多数を抱えるよりも）現場の管理職は支援よりもラインの仕事に配置することを志向する。この結果、上記の指導役やサポート役のポスト不足が生じた。「65歳以降の社員」が増加すると、同様の動きが起こる可能性がある。「65歳以降の社員」に望ましい役割とは何か、事例収集等により、検討する必要がある。

上記のアプローチにも限界がある。職場の人事管理は、現場の管理職が担う。「65歳以降の社員」に任せたい仕事の内容に関する知識は、現場が詳しい。したがって、職域開発の望ましいアプローチは、「65歳以降の社員」の役割を、現場から収集する仕組みを構築する方法となる¹⁵。高齢者の配属先を決める際には、人事担当者が現場の要望と個人のニーズを丁寧に収集して、両者と調整していることと思われる。マッチングの精度は人事担当者の意欲と能力に大きく依存する。現在では、データ通信技術が発達している。このため、社内のニーズと個人のニーズを適合させる仕組みも構築できる。現在、「60代前半社員」を対象とした人事施策でも、社内公募の対象とする企業は11.6%、社内職安制度（社内の就業希望や経歴等を開示し、他の部門長・関連企業からのニーズをマッチングする仕組み）の対象とする企業は12.6%に留まる。この拡充が望まれる。現場の

¹⁵ 過去の知見を紐解くと、中高年者の職域を開拓する際に、先進的な企業では遅くとも1980年代には、そのような方法を採用している（鹿生, 2012）。

知恵を集約するアプローチに基づき、職域開発の仕組みを検証する、開発研究が必要になる。

⑥調整制度の研究

企業の活用戦略の転換点は、60代前半に存在する（Ⅲ部2章）。65歳以降になると、59歳以前の正社員時代とは異なる役割が期待され、異なる人事管理が適用される。仮に、「60代前半社員」の戦力化が進展したとしても、65歳以降に、再び、期待役割の変化と労働条件の大幅な低下を経験することになる。

期待役割の変化に伴う、社員の適応の課題に対応する方法として、「調整制度」が注目されてきた。具体的には、①働き方の希望や能力などを把握する仕組み（「知る」仕組み）、②会社の労働条件や期待役割を社員に伝える仕組み（「知らせる」仕組み）、③両者の意向を調整する仕組み、である。調整制度を導入すると、「60代前半社員」の労働意欲は高まり、企業側も「60代前半社員」の活用満足度が高まる効果が期待される（藤波・大木，2012）。調整制度の整備・拡充は、人件費の上昇を抑える対策でもあるため¹⁶、労働意欲を高める非金銭的なアプローチともいえる。2012年改正法以降、企業は期待役割を59歳以下の社員と同等にし、賃金水準を引き上げる人事管理ではなく、調整制度の導入と拡充を志向した（Ⅲ部2章）。

「65歳以降の社員」の活用においても、企業は「調整制度」を水平展開することが予想される。ただし、「65歳以降の社員」を対象とする場合、以下の2点を理由に「調整制度」の内容は異なる可能性がある。一つは、雇用期間が65歳から70歳までに延伸すること。もう一つは、キャリアの節目を65歳以降にはじめて経験するのではなく、既に「60代前半社員」でキャリアの節目を経験していること、である。したがって、「65歳以降の社員」の人材活用において望ましい「調整制度」を解明する研究が必要となる。

⑦能力開発の研究

65歳以降の人材活用戦略が第一線での活躍とする場合、職業能力の維持・向上が課題になる。高齢期になると、能力開発への動機づけも低下する¹⁷。能力の陳腐化を避けるため、能力開発投資の意欲を高める方策を検討する必要がある。

¹⁶ 当該制度の整備・運用に係るコストは限定的であると考えられる。

¹⁷ この現象を説明する理論（働く側）は多々あるが、ここでは3点ほど述べておく。第一は、時間の認識である。残された時間が無限と思えば知識の獲得を優先し、有限と考える場合は情動の統合（身近な人間関係）を重視する。仕事が生活の中心であり、働く期間が長いと思えば、能力開発投資の向上が期待できる。第二は、結晶性知能の努力無反応性である。流動性知能（記憶、計算など）への投資は年齢が高くなると投資効率が下がり、結晶性知能は経験者が優位であるが、更なる投資を必要としない。したがって、年齢と共に能力開発投資が減少する。第三は、地位の高さである。年配者は既に社内で高い地位にいるため、努力を怠ったときの損失が少ない（若い人は損失が高い）。このため、能力開発投資も低くなる。詳細は、Carstensen et al. (1999) や Kanfer & Ackerman (2004)、等を参照のこと。

職業生活が延伸すれば、高齢期に限らず、中高年期からの継続的な投資が必要になる。投資行動は若年期と変わる¹⁸。投資する分野（能力）を定めるため、働く人たちと会社が調整する機会を設けることが望ましい。その具体的な手法を検討する研究が必要になる。

⑧就業確保措置の研究－外部労働市場の研究

70歳までの就業確保措置を講じる企業のうち、業務委託や社会貢献事業を選択する企業は少ない。したがって、両者2つの選択肢が拡充する要件を探索する研究が急務である。

また、2020年改正法では、65歳以降の雇用の措置として、他の企業での雇用も含めている。他の企業で働く場合、同一企業で働く場合と比べ、転職者には新たに習得すべき課題（スキル、人間関係や組織の権力構造の理解、組織の暗黙的な目標や文化の理解、等）が多く、新たな組織への適応（組織社会化）に苦勞することが予想される。転職者の組織適応をスムーズにするために、企業による転職者の適応支援が必要になる。

新入社員の組織社会化の研究には枚挙にいとまがない。対象年齢を上げて、既に出向・転籍の支援ノウハウ（産業社会研究センター編、1998）や中高年社員の中途採用の研究（大木、2013；高齢・障害者雇用支援機構、2006）もある。70歳までの就業・雇用確保措置が対象とする年齢層は、更に上がる。65歳以降の転職者が新たな組織にスムーズに適応する方法を明らかにする必要がある。高齢者は職業経験が豊かな人材であるために学習棄却などに注目が集まるが、加齢による環境への適応行動（変化）の発達研究を包含しながら、企業や管理職、同僚からの支援のあり方を検討する必要がある。「65歳以降の社員」の組織社会化には、他の年齢層との違いはあるのか、なかでも重要なポイントは何か。「65歳以降の社員」の定着と戦力化に特化した研究も必要になる。

⑨働く人たちの行動研究

企業で働く人たちに注目する場合、どのような人たちが65歳以降も活躍できるのか、その特徴を抽出する研究が、真っ先に目に浮かぶ（鹿生・大木、2015；永野、2020）。この研究が関心を置くのは、どのような人たちが、65歳以降の雇用のハードルを越えるか、である。この研究では、暗黙的に、経営層や現場にとって望ましい65歳以降の人材像を抽出することになる。

2020年改正法では、努力義務とはいえ、企業に70歳までの就業機会の確保を求めている。65歳以降に雇用されるハードルは、2020年改正法の施行以前よりも低くなる。更に、そのハードルが下がる可能性もある。少子高齢化により今後一層、新卒採用が難しくなれば、元基幹労働力である「65歳以降の社員」を活用する方向でシフトすることが予想される。今後は、そのハー

¹⁸ 能力開発投資行動の変化は、選択最適化補償理論（SOC；Freund & Baltes, 2002）やOPSモデル（Heckhausen & Schluz, 1995）等を参照のこと。

ドルが大きく低下する可能性がある。今後の動きを見据え、一部の選抜された人ではなく、多様な「65歳以降の社員」の人材活用のあり方を考えるという、研究課題の設定が必要になる。

上記の研究において、考慮すべき変数は2つある。一つは、どのような行動に注目するか（従属変数）、である。「60代前半社員」では、労働意欲が重要な変数であった。更に、「65歳以降の社員」の人材活用においては、「世代交代の行動」に着目する必要がある。「65歳以降の社員」は、健康上の理由から退職リスクが（59歳以下の正社員と比べて）相対的に高い人材となる。世代交代が失敗し、「65歳以降の社員」が離職してしまうと、事業が円滑に進まない可能性もある。当機構では、既に団塊世代を対象とした個人調査を用いて、「世代交代」の行動に注目した研究を行っていた（例えば、鹿生，2017；鹿生・大木，2017；等）。2020年改正法の施行を受け、改めて世代交代の行動に注目する研究が必要になる。

もう一つの考慮すべき変数は、調整制度（調整変数）である。「65歳以降の社員」の日々の人事管理は、現場の管理職が担う。期待役割の設定は、その管理職の人事管理行動によるところが大きい。管理職が短期的な業績の達成を志向する場合、「65歳以降の社員」の世代交代よりも、能力発揮を求めることになる。また、管理職と働く側との間で信頼関係が構築されていなければ、能力発揮すらままならない。したがって、管理職と「65歳以降の社員」を調整する調整者の役割やインセンティブの設計に関する知見が必要になる（鹿生，2017；鹿生・大木・鹿生，2016 a）。他の変数の探索も含めた、再検証が求められる。

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（2013）「企業の高年齢者の採用行動の特質と戦力化戦略」『論叢 玉川大学経営学部紀要』第20号，1-16.
- 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」（本書Ⅲ部1章）。
- 大木栄一・鹿生治行「高齢者による自律的な役割の決定と管理職のマネジメント—X社の高齢者5名を対象として」『論叢 玉川大学経営学部紀要』第24号，27-43.
- 鹿生治行（2012）「ダイキン工業株式会社における高齢化対策の歴史的展開—1970～1980年代の堺製作所金岡工場を中心にして—」『職業能力開発総合大学校紀要』第41号B，123-142.
- 鹿生治行（2017）「7章 65歳以降の人事管理の課題と対策—事業継承を見据えた人事部門の対策」『団塊世代の高齢期10年間調査の研究報告書—団塊世代の就業・生活意識実態調査』独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構，120-150.

-
- 鹿生治行・大木栄一（2017）「高齢社員のキャリア支援と能力発揮状況」『論叢 玉川大学経営学部紀要』第 28 号, 31-54.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016 a）「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題—生涯現役に向けた支援のあり方を考える」『日本労働研究雑誌』No.667, 66-77.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016 b）「60 歳以降の社員（高齢社員）の人事管理の整備状況と現役社員の人事管理への影響—平成 24 年改正高年齢者雇用安定法以降の状況」『日本労働研究雑誌』No.674, 55-65.
- 鹿生治行・大嶋江都子・藤波美帆・大木栄一（2022）「継続雇用者の活用戦略は変化するのか—人事部による調整制度に着目して」『日本労働研究雑誌』No.749, 84-100.
- 高齢・障害者雇用支援機構（2006）『中途採用者の職場定着・順応チェックリスト開発研究報告書』.
- 産業社会研究センター編（1998）『中高年ホワイトカラーの出向・転籍マニュアル』ダイヤモンド社.
- 永野仁（2021）『日本の高齢者就業—人材の定着と移動の実証分析』中央経済社.
- 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して」『日本労働研究雑誌』No.607, 112-122.
- 藤波美帆（2013）「嘱託社員（継続雇用者）の活用方針と人事管理—60 歳代前半層の賃金管理」『日本労働研究雑誌』No.631, 114-125.
- 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法に着目して」『日本労働研究雑誌』No.734, 52-61.
- 藤波美帆・大木栄一（2012）「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して」『日本労働研究雑誌』No.607, 112-122.
- 藤波美帆・鹿生治行（2020）「高齢社員の戦力化と賃金制度の進化—仕事基準の基本給が選択される条件とは」『日本労働研究雑誌』No.715, 58-72.
- 藤波美帆・鹿生治行・大木栄一（2022）「非正社員との処遇均衡問題は高齢社員の人事管理を变革する力を持つのか」『日本労働研究雑誌』No.739, 42-53.
- 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.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. and Charles, S. T. (1999) .Taking Time Seriously: A Theory of Socioemotional Selectivity, *American Psychologist* 54 (3) , 165-181.
- Freund, A. M. & Baltes, P. B. (2002) . Life-Management Strategies of Selection, Optimization, and Compensation: Measurement by Self-Report and Construct Validity, *Journal of Personality*

and Social Psychology, 82, 4, 642-662.

Heckhausen, J. & Schulz, R. (1995) .A Life-Span theory of control, *Psychological Review*, 102, 284-304.

Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004) . Aging, Adult development, and work motivation, *Academy of management Review*, 29 (3) , 440-458.