

# 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—



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

## は し が き

本書は、「高齢期の人事戦略と人事管理の実態調査」の結果を紹介する目的で作成しました。令和2年3月には、高年齢者雇用安定法が改正され、企業に70歳までの高年齢者就業確保措置を講じることを求めています（努力義務）。このため、企業では、70歳までの就業を見据えた人事管理の構築が必要になります。

上記の質問紙調査は、令和2年改正法の施行後の高齢者の雇用状況等を把握するために実施しました。この調査では、2つの柱を設けています。一つは、65歳以降の社員の活用状況の把握です。企業における65歳以降の雇用の全体像を捉えるため、令和2年改正法への対応や65歳以降の雇用状況、65歳以降の社員の活用方針や人事施策の整備状況、を把握する調査項目を設けています。もう一つは、60歳代前半層の人事管理と50歳代の人事管理（特に報酬管理）の把握です。65歳以降の雇用を進めると、60歳代前半層や50歳代の人事管理の改革も必要になりますし、60歳代前半層の人材活用が成功すれば65歳以降の雇用が増えることも期待されます。65歳以降の雇用と、60歳代前半層や50歳代の人事管理との間に相互の連関が予想されます。このため、本調査では65歳よりも前の年齢層の人事管理の実態を把握する調査項目も設けています。

上記の質問紙調査では、3,105社からのご協力を戴きました。本書では、その回答結果を紹介しています。調査の全体像がわかるように、本書は、以下のIV部の構成としました。I部では本書の概要を紹介し、II部では規模や業種を軸とした調査票の全問クロス集計結果を掲載しています。III部では、65歳以降の人事施策と60歳代前半層の人事施策に関する論考を紹介し、IV部では質問紙調査の調査票を載せています。高齢者の人事制度の設計・改定を検討する際に、本書が参考になりますと幸いです。

2023年2月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

雇用推進・研究部

### 令和4年度「高齢期の人事・賃金戦略に関する調査研究委員会」

#### 【敬称略】

(委員長)

大木 栄一

玉川大学経営学部 教授

【Ⅲ部1章 執筆者】

(委員)

大嶋江都子

株式会社前川製作所 コーポレート本部総務部門係長

金崎 幸子

キャリアコンサルタント

小西 敦美

株式会社チルディー 取締役管理部長

立花 一元

損害保険ジャパン株式会社 人事部人材開発グループ主査

藤波 美帆

千葉経済大学経済学部 准教授

八重樫尚人

株式会社ニッスイ 人事部人事課長

(事務局)

鹿生 治行

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 上席研究役

【執筆者】

(所属は令和5年2月時点)

I部 総論	1
総論 本調査の概要と調査方法、研究課題	3
II部 クロス集計結果	25
はじめに	27
1章 企業の概要	28
2章 現役（59歳以下）正社員の人材活用状況	43
3章 定年制の状況	60
4章 「60歳代前半層」の活用状況	70
5章 「60歳代前半層」の人事制度と人事評価、賃金管理	98
6章 「60歳代前半層」社員の能力と意欲の調整制度	142
7章 「60歳代前半層」社員の活用評価	160
8章 「高年齢者雇用安定法」改正への対応	173
9章 「65歳以降の社員」の雇用状況	179
III部 個別論考編	197
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	199
— 「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」企業に注目して	
2章 「60代前半社員」の活用戦略の進化と調整制度	233
IV部 調査票	277

【高齢者に関する用語の定義】本書では、高齢者を示す用語とし、以下を用いる。

「60代後半社員」：「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」の集団の総称。

「65歳以降の社員」：上記に該当し、かつ実際に雇用される人。

「60代前半社員」（60歳代前半層）：「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歳から64歳までの社員」の集団の総称。

「60歳代前半層」：「60代前半社員」と同義。調査票では「60歳代前半層」を用いている。II部では調査結果を紹介するため、「60代前半社員」を「60歳代前半層」と表記している。