

---

## 2章 「60代前半社員」の活用戦略の進化と調整制度<sup>1</sup>

### 1. はじめに

#### (1) 問題意識

2020年（令和2年）改正の高年齢者雇用安定法（以下、「法」と記述する）の施行により、企業は70歳までの就業機会を確保する義務（努力義務）を負うことになった。II部で紹介したように、65歳以降の就業機会を確保する方法として、直接雇用を選択する企業が主である<sup>2</sup>。したがって、今後、社内で「65歳以降の社員」（「59歳以前では正社員として雇用し、かつ65歳以上でも雇用する社員」：以下、その社員の集団を総称して「60代後半社員」と表記する）の数が増えることが予想される。人数が増えると、個別対応の人材活用では限界に達する。「60代後半社員」の人事管理を整備する必要がある。

「60代後半社員」の人事管理は、「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歳から64歳までの社員）の人事管理を足場に構築されることが予想される（大木，2023；藤波，2021；藤波・大木，2011）。企業における人事戦略の転換点は60歳代前半層に存在し<sup>3</sup>、かつ「60代後半社員」よりも「60代前半社員」の方が、現役（59歳以下）正社員（以下、「現役社員」と記述する）に近い活躍が期待できる<sup>4</sup>。このため、企業が「60代後半社員」の人事管理を整備する場合には、「60代前半社員」の仕組みを基盤とし、「60代前半社員」とすべて同じ人事管理を適用するか、一部を変えることが予想される。

当機構が企業を対象に「60代後半社員」の活用を進める支援を提供する際には、「60代前半社員」の人事管理の整備・拡充を図る支援を同時に展開することが望ましい<sup>5</sup>。当機構が、「60代前半社員」の人事管理の整備・拡充の支援を的確に行うには、（企業側のみが利点を享受できる人事施策

---

<sup>1</sup> 執筆者は、鹿生治行（事務局）である。

<sup>2</sup> 70歳までの就業確保を進める大多数の企業では、雇用による措置を選んでいる（令和3年「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果（厚生労働省）によると、70歳までの就業確保措置を行う企業（59,377社）のうち、「定年廃止」と「定年の引上げ」と「継続雇用制度の導入」が99.9%を占める）。

<sup>3</sup> 大多数の企業では、59歳以下の正社員と「60代前半社員」の人事戦略を変えている。前者は、長期雇用を前提として育成し、長期で貢献と報酬の帳尻が合うように処遇する人材である。一方、後者は短期雇用を前提とするため育成対象から外れ、短期で貢献と報酬の帳尻が合うように処遇する人材となる（今野，2014）。

<sup>4</sup> この理由は、「60代後半社員」の社員集団の方が「60代前半社員」の社員集団よりも、職業能力や健康状態、就業希望もばらつきが大きいことにある。

<sup>5</sup> 人事担当者が制度を検討し、準備を進める際も、同様のことがいえる。以下、本段落の記述は、人事制度の設計・改定を担う人事担当者にも該当するものと考えている。

---

ではなく) 企業と働く側の両者に利点があり、結果として組織業績が向上する人事施策の知識を必要とする。その知識を携えて支援の実践で活かすには、以下の2点を理解しておかねばならない。

第一は、「60代前半社員」の人材活用は、企業間の差が大きいことである。雇用の確保を重視する企業から、現役社員と同様の活用を期待する企業まで、「60代前半社員」の活用戦略には幅がある。ある企業で高い効果があった人事施策を、活用戦略が全く異なる他の企業に導入したとしても、同等の効果が期待できるわけではない。例えば、戦力化が現役社員と同等のレベルまで進む企業で、現在の貢献を反映した基本給とすれば労働意欲の引上げ効果が期待できる。一方、戦力化を志向しない企業で同様の基本給を導入すると、職務価値の低下に連動して、労働意欲の低下が懸念される(藤波・鹿生, 2020)。当機構が企業に対して有益な支援を展開するには、活用戦略毎に有効な人事施策を把握する必要がある。その前段階として、活用戦略を類型する作業が求められる。2004年改正法以降、企業は「60代前半社員」の人事管理を漸進的に整備してきた。したがって、歴史的経緯に即した類型化が望ましい。

第二は、「60代前半社員」の活用戦略は変化することである。現在、「60代前半社員」の戦力化が不十分である企業は多い。今後、法改正や人員不足といった経営環境の変化を受け、戦力化の強度を高める企業は増える。その結果、日本全体の動向をみると、「60代前半社員」の活用戦略は進化<sup>6</sup>することが予想される(鹿生・大木・藤波, 2016; 藤波, 2021)。企業が活用戦略を転換すると、以前は有効であった人事施策が効果を失うこともある。負の効果を招く可能性さえある。したがって、「60代前半社員」の活用戦略はどのように変化し、その変化する速度は、どの程度なのかを理解しておくことが望ましい。

## (2) 検討事項

本稿では、「60代前半社員」の活用戦略に着目し、上記の問題意識に沿って、以下の4つの個別テーマを設定する。第一は、「60代前半社員」の活用戦略の現状把握である。2004年改正法では、65歳までの雇用を義務づけた<sup>7</sup>。当時は、「60代前半社員」の能力を活かす人事管理ではなく、雇用機会の確保を重視していた。この活用戦略は「福祉的雇用」(今野, 2014; 藤波, 2021; 等多数)と呼ばれており、「60代前半社員」による組織への貢献意欲が大幅に低下する問題を抱えている。時代が進み、2012年の法改正を経て、企業は希望者全員を雇用する義務を負うことになった。「60代前半社員」の選抜は一層困難になり、かつ「60代前半社員」の数は増加した。この

---

<sup>6</sup> 生物学では地理的・時間的空間を同じにする集団内の遺伝子頻度の変化を「進化」と定義する。本稿も集団単位で捉えた場合の戦略の構成比の変化を捉えるため、「進化」を用いる。一般的に「進化」を良いものに変わるというという価値判断を伴う用語として使われるが、生物学ではその意味は持たず、本稿でもその意味を含まない。

<sup>7</sup> 当時は、継続雇用者の対象者基準を定めること、義務化年齢を平成25年度までに段階的に引き上げることも認められていた。

---

結果、企業では「60代前半社員」の戦力化を意識した人事管理を整える必要性がより一層高まった。更に時代を経て、現在、70歳までの就業機会の確保が義務づけられている（努力義務）。その状況下で、企業はどのような活用戦略を選択しているのか、調査データを用いて紹介することが、第一のテーマである。

第二は、「60代前半社員」の活用戦略別の人事施策の概要把握である。活用戦略によって準備する人事施策群（人事施策の束）は異なる。「60代前半社員」の活用戦略毎に、どのような人事施策が選択され、いかなる違いがあるのかを紹介することが、第二のテーマである。

第三は、活用戦略と人事施策の進化である。第一のテーマでは、「60代前半社員」の活用戦略の現状を把握する。活用戦略と人事管理は、統合に向かって進化することが予想される（例えば、鹿生・大木・藤波, 2016 b; 藤波, 2021; 等）。ここでは、2013年に実施した調査（「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」:以下、「2013年調査」と記述する）と2021年に実施した調査（「高齢期の人事戦略と人事管理の実態調査」:以下、「2021年調査」と記述する）を用いて、進化の方向性と、8年間の進化の様相を紹介したい。

第四は、活用戦略別に有効となる人事施策の提示である。企業は多様な社員を活用する。「60代前半社員」は多様な社員区分のひとつにすぎない。企業は、社員区分間で、最適な人事管理を考える必要がある。「60代前半社員」の活用のみ（部分最適）を念頭に置くと、社員全体のバランス（全体最適）に欠ける場合がある。したがって、今すぐに、「60代前半社員」にとって望ましい活用戦略を選べない可能性もある。このため、現状の活用戦略のもとで、「60代前半社員」の意欲や能力を引き出す人事施策を提示することも、短期的には有効な支援策となる。なお、本稿では、「60代前半社員」の就業意欲と企業側による「60代前半社員」の活用効果を引き上げる効果が期待される<sup>8</sup>、「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（以下、「調整制度」と記述する）に着目する。活用戦略別に、高い効果が期待できる調整制度を紹介することが、第四のテーマである。

あらかじめ、本章の構成を述べておきたい。次節では、上記のテーマを扱う前に、「60代前半社員」の活用戦略を類型化する。第3節では、現状の活用戦略と属性別の活用戦略の状況を紹介する（第一のテーマ）。第4節では、「60代前半社員」の活用戦略別の人事施策（調整制度は除く）の概要を捉える（第二のテーマ）。第5節では、活用戦略と人事施策の進化の程度を概観する（第三のテーマ）。第6節では、活用戦略別に有効な調整制度を検証する（第四のテーマ）。第7節では、分析結果を概観し、今後の研究課題を示す。

---

<sup>8</sup> 包括的な研究として、藤波・大木（2012）を参照のこと。また働く側に限定した場合、調整制度（支援も含む）は、内発的な就業動機（堀内・御手洗, 2020）、職務満足度（木村, 2012; 藤本, 2022）、世代交代の行動（鹿生・大木, 2015）と正の関係がある。

---

## 2. 「60代前半社員」の活用戦略の類型化と選択

### (1) 活用戦略の類型化

「60代前半社員」の活用戦略は、現役社員の活用戦略と①同じにする場合と②変える場合、の2つに区分できる。現役社員は企業の基幹労働力として、(企業主導により)長期の視点で育成して、貢献と報酬の帳尻が長期で合うように賃金を決める(以下、「長期決済型」と記述する)。現役社員と同じ活用戦略を選択する場合、「60代前半社員」には現役社員の人事管理を適用する。一方、「60代前半社員」を長期で育成する対象とせずに、賃金は今の貢献に応じて支払う社員とする場合(今野, 2014; 以下、「短期決済型」と記述する)には、「60代前半社員」には現役社員と異なる人事管理を適用することになる<sup>9</sup>。

以上を前提として、本稿で用いる活用戦略の区分を示すことにしたい。活用戦略の区分と名称は、今野(2012)や鹿生(2021)、藤波(2021)に依拠する。第一は、「福祉的雇用」である。「短期決済型」で、かつ、「60代前半社員」の集団全体の雇用(働く場の確保)を重視する戦略である。集団全体の戦力化を目的とした、「60代前半社員」の人事管理の整備を志向しない。第二は、「弱い活用」である。現役社員と活用戦略を変える「短期決済型」を前提とする。「福祉的雇用」とは異なり、人事管理の整備を通じた戦力化を志向する。ただし、現役社員と同等の職務上の責任や成果責任を求めない。期待役割は、現役社員の支援業務が中心となる。第三は、「強い活用」である。「弱い活用」と同様に「短期決済型」を志向する。ただし「弱い活用」と異なり、現役社員と同等の職務上の責任や成果責任を求める。第四は、「統合」である。「60代前半社員」も現役社員と同じ「長期決済型」とし、現役社員と同じ人事管理を適用する。

### (2) 活用戦略の選択と変化

団塊世代が大量退職を迎えた当時は、「福祉的雇用」が主流であった。「60代前半社員」の数が増えると、「60代前半社員」を戦力化する必要がある。活用戦略は、最終的に「統合」に収斂することが予想される。ただし、「統合」の問題点は、総額人件費が高く、かつ組織の新陳代謝が難しくなることにある。したがって、日本企業の大多数が、直ちに「統合」型を選ぶことはないと考えられる。

人件費の抑制と組織の新陳代謝の促進に対する組織の要請が「強い」場合、「福祉的雇用」の

---

<sup>9</sup> 「60代前半社員」の人事管理を現役社員と変える場合、「長期決済型」よりも長い雇用期間を前提においた人事管理を適用することは、皆無であると考えられる。一つの理由として、「60代前半社員」の方が、引退を希望する時期は早いことが挙げられる。「60代前半社員」と現役社員で人事管理が異なる場合、「60代前半社員」の方が「短期決済型」となる(かつ長期を前提とした人的資本投資の対象からは外れる)。人事管理が変わる場合に、「60代前半社員」の活用時の基本戦略を「短期決済型」と表記している。



次に「弱い活用」が選択される可能性が高い。「強い活用」では、「60代前半社員」に「弱い活用」よりも現役社員に近い役割を期待する。この結果、企業は、人件費の上昇と組織の新陳代謝の停滞の問題に直面しやすくなる。一方、社員の高齢化や法の影響等により、人件費の抑制と組織の新陳代謝の促進への要請が弱まると、企業は「強い活用」を選ぶようになる。「強い活用」選択時における上記の要請が更に弱まり、「60代前半社員」の保有能力を最大限に引き出せない、または働き方の調整に係るコストの高さが問題になると、企業は「統合」に変えることが予想される。

### 3. 「60代前半社員」の活用戦略の現状

本節では、2021年調査を用いて、「60代前半社員」の活用戦略の現状を把握する。活用戦略は2(2)で示した4つの類型とする。

#### (1) 「60代前半社員」の活用戦略の類型化の方法

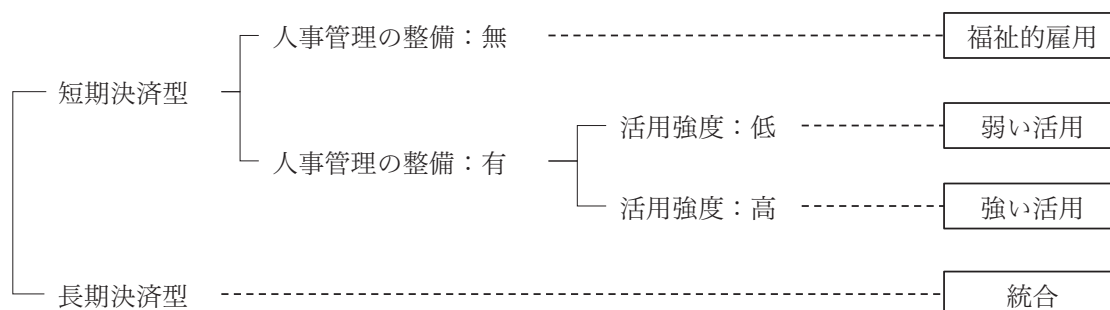
活用戦略の状況を紹介する前に、「60代前半社員」の活用戦略を分類する方法を説明しておきたい。第一の区分軸は、「短期決済型」か「長期決済型」かである。両者を区分する方法として、基本給の決め方の変化に係る設問を用いた。「60代前半社員」の基本給の決め方が、現役社員と同じ場合には「長期決済型」、異なる場合（「どちらかといえば同じ」と「どちらかといえば異なる」と「異なる」の合計）には「短期決済型」とした。企業は、活用戦略が変わったことを理由に、「60代前半社員」の基本給の決定基準を変え、賃金水準を見直してきた。この歴史的経緯を踏まえ、本章では基本給の決め方の変化を、活用方針の変化の代理変数として用いた。本章で用いる類型では、「長期決済型」の場合には「統合型」とした。

第二の区分軸は、人事管理の整備・拡充による人材活用か、否かである。両者を区分する方法として、人事評価の実施状況の設問を用いた。人事評価の機能は、社員の意欲や能力を把握し、期待役割を伝え、社員の行動を変えることにある。人事評価の結果は、他の人事管理活動（配置・異動管理、労働時間管理、能力開発管理、報酬管理、福利厚生等）に活かすことになる（今野・佐藤，2002）。「60代前半社員」を対象とする人事評価の実施状況は、「60代前半社員」の戦力化と人事管理の整備・拡充のシグナルとなる。「福祉的雇用」では、雇用機会の確保を重視する（今野，2014）。したがって本章では、「短期決済型」で人事評価を行わない場合には、「福祉的雇用」とした。

第三の区分軸は、「60代前半社員」の活用の強度である。「弱い活用」と「強い活用」は、「短期決済型」の企業であるが、人事管理の整備と拡充を通じた戦力化を図る企業である。両者の違いは、「60代前半社員」の活用強度の差にある。「弱い活用」と「強い活用」を識別するため、本章では、「60代前半社員」の職責と成果責任の変化の設問を用いた。「仕事の責任の重さ」と「期

待する仕事の成果」を得点化した場合（59歳以前と比べて「増えている」を1点、「やや増えている」を2点、「変わらない」を3点、「やや減っている」を4点、「減っている」を5点とした場合、この2つの項目について、平均値が3.5点～5点は「弱い活用」、平均値が1点～3.5点未満は「強い活用」、59歳以下よりも、増えたか、もしくは変わっていない場合には、「強い活用」とした。一方、減った場合には「弱い活用」とした。分類方法は、Ⅲ－2－0である。

図表Ⅲ－2－0 活用戦略の分類方法



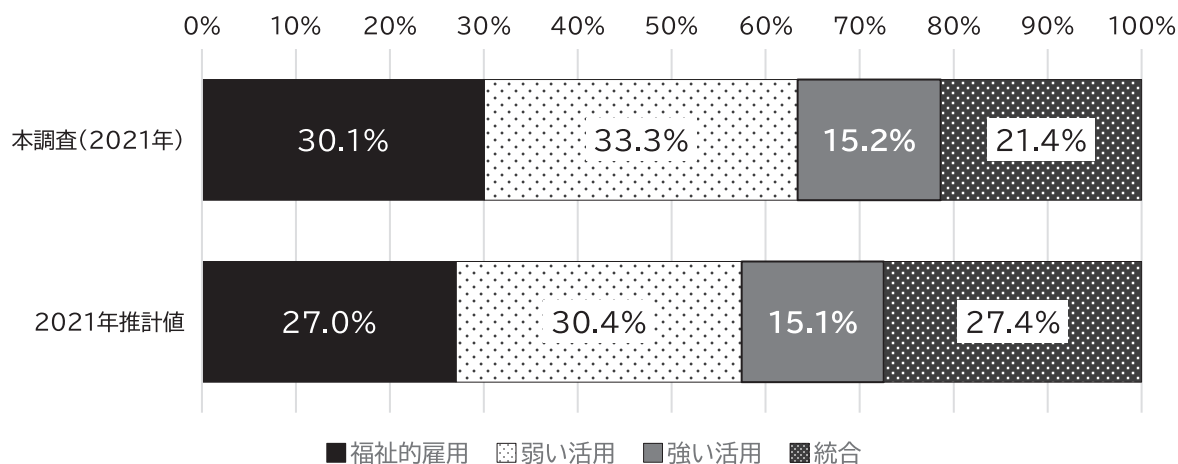
## (2) 活用戦略の現状

2021年調査を用いて「活用戦略」を類型化したのが、図表Ⅲ－2－1（上段）である。全体の構成比をみると、2021年調査では、「弱い活用」が最も多く（33.3%）、次いで「福祉的雇用」（30.1%）、「統合」（21.4%）、「強い活用」（15.2%）の順になっている。現役社員と活用戦略が変わる「短期決済型」（「福祉的雇用」と「弱い活用」と「強い活用」の合計）は、78.6%を占める。

日本全体の状況を捉えるために、「令和3年高年齢者雇用状況報告」（以下、「6.1報告」と記述する）の集計結果（厚生労働省2022年6月発表）を用いた。2021年調査における活用戦略の構成比を、定年制別（65歳以上の定年を定める（定年なしを含む）か、定年年齢を64歳以下に定める）に算出した。定年制別の活用戦略の比率が、令和3年6.1報告の従業員31人以上の企業においても同じであると仮定し、全体（従業員31人以上企業）の構成比を求めた。

31人以上の企業における分布（図表Ⅲ－2－1下段（2021年推計値））をみると、「弱い活用」が最も多く（30.4%）、次いで「統合」（27.4%）、「福祉的雇用」（27.0%）、「強い活用」（15.1%）の順となる。2021年推計値では、2021年調査よりも「統合」が約6ポイント高くなっている。2021年推計値においても、「短期決済型」が72.5%を占めている。日本企業の主流は、現役社員と「60代前半社員」の活用戦略を変える企業である。また、「60代前半社員」を現役社員と同等に活用しない企業（「福祉的雇用」と「弱い活用」の合計）は57.4%を占めている。

図表Ⅲ—2—1 活用戦略の種類



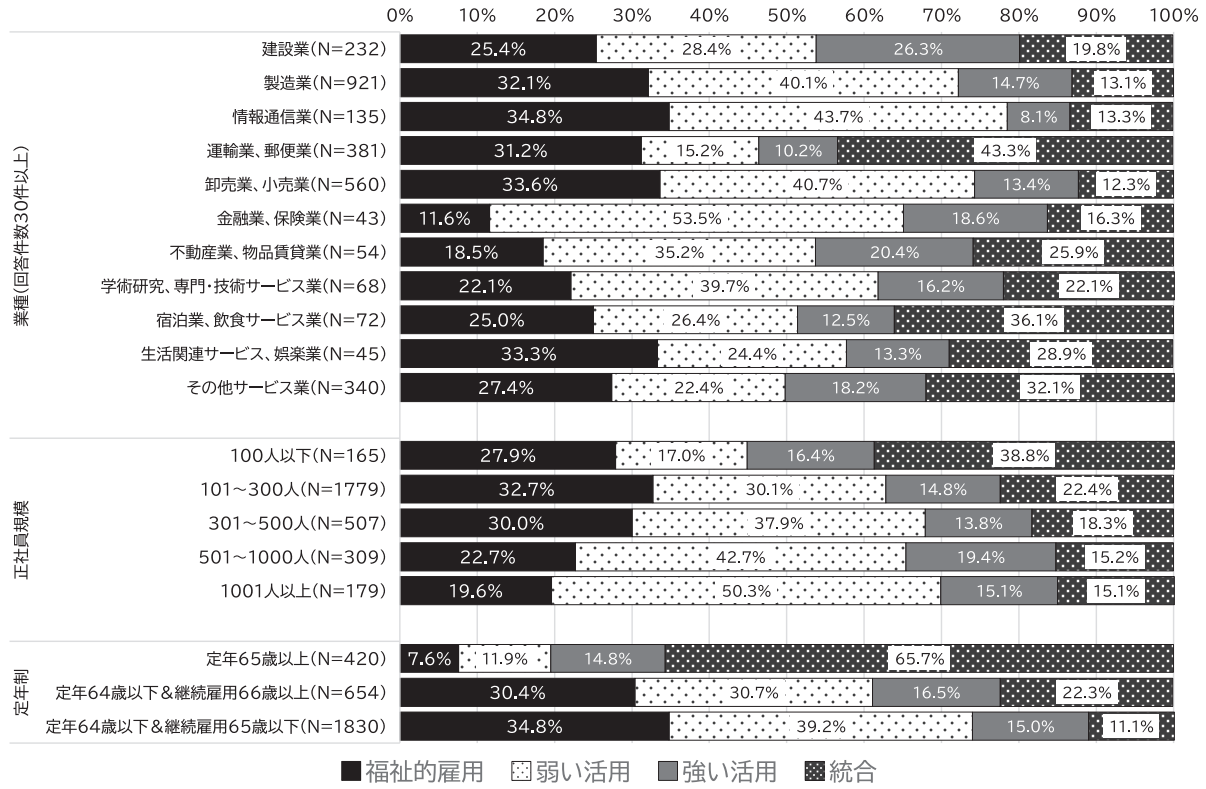
### (3) 企業属性別の活用戦略

2021年調査から企業属性別に活用戦略をみたのが、図表Ⅲ—2—2である。業種別（回答件数が30件以上のみ掲載）にみると、「福祉的雇用」が相対的に多い業種は「情報通信業」（34.8%）、「卸売業、小売業」（33.6%）、「生活関連サービス、娯楽業」（33.3%）である。「弱い活用」の割合は、他と比べて「金融業、保険業」（53.5%）と「情報通信業」（43.7%）で高くなっている。「強い活用」は他と比べて「建設業」で多い傾向がある（26.3%）。「統合」は「運輸業、郵便業」（43.3%）、「宿泊業、飲食サービス業」（36.1%）、「その他サービス業」（32.1%）で該当割合が高くなっている。

正社員規模別にみると、正社員規模が大きいと「福祉的雇用」と「統合」の割合は低くなる（「1001人以上」：各19.6%、15.1%）。一方、概ね、正社員規模が小さくなると「統合」の割合が高くなる（「100人以下」：38.8%）。「弱い活用」は正社員規模が小さいと該当割合は低く、規模が大きくなると高くなる（「100人以下」：17.0%→「1001人以上」：50.3%）。

定年制別にみると、定年65歳以上の企業では「統合」が多くを占める（65.7%）。ただし、65歳以上の定年を定める企業であっても、「短期決済型」は34.3%を占め、「60代前半社員」の活用戦略を現役社員と変える企業が一定数あることがわかる。定年年齢を64歳以下に定め、かつ継続雇用制度で65歳以下の企業（「定年64歳以下&継続雇用65歳以下」）では、相対的に「福祉的雇用」と「弱い活用」が多い（各34.8%、39.2%）。この定年制を適用する企業では、現役社員と同等の活躍（「強い活用」と「統合」の合計26.1%）を志向していないことが分かる。

図表Ⅲ-2-2 企業属性別、「60代前半社員」の活用戦略





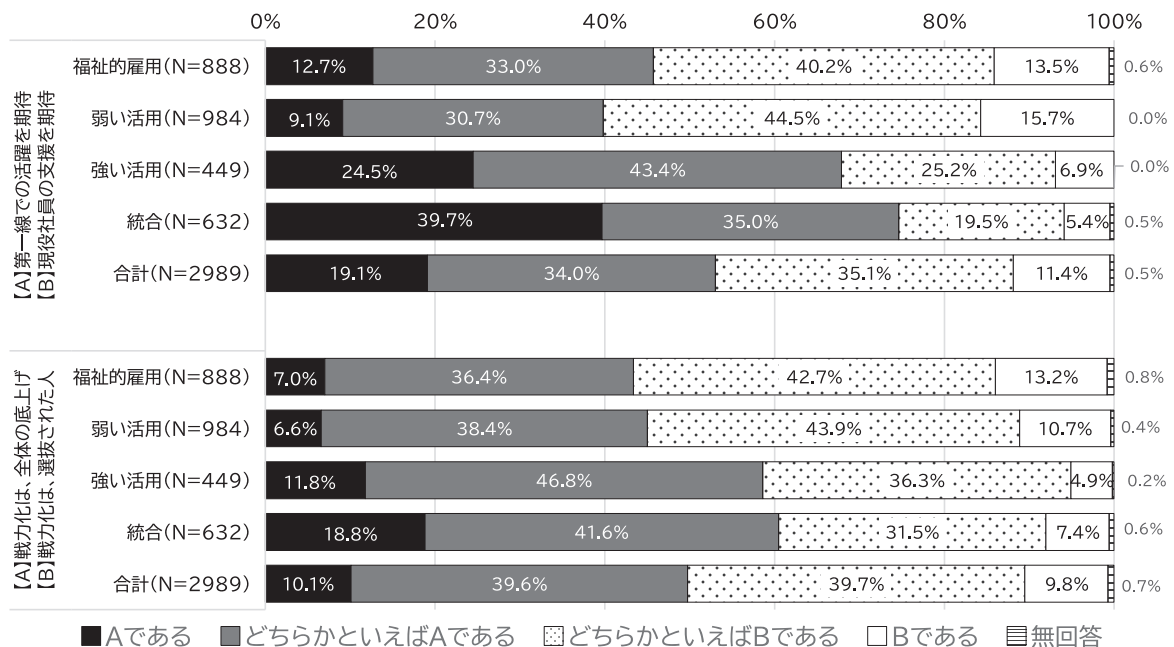
#### 4. 「60代前半社員」の活用戦略別の人事施策の概要

本節では、企業がどのような人事施策を選択しているのか、活用戦略別に概観する。具体的には、(1) 活用方針、(2) 人事制度、(3) 配置管理、(4) 労働時間管理、(5) 能力開発管理、(6) 賃金管理、の6点を紹介する。

##### (1) 活用方針

「60代前半社員」の活用戦略別に企業の活用方針をみたのが、図表Ⅲ—2—3である。上段は、「60代前半社員」の期待役割の方針の結果を示している。「福祉的雇用」と「弱い活用」では、現役社員の支援を期待する企業（「Bである」と「どちらかといえばBである」の合計）の割合が高い（各53.7%、60.2%）。一方、「強い活用」と「統合」では、第一線での活躍を期待する企業（「Aである」と「どちらかといえばAである」の合計）の割合が高い（各67.9%、74.7%）。特に、「統合」で高くなっている。

図表Ⅲ—2—3 活用戦略別、「60代前半社員」の活用方針



下段は、「60代前半社員」の戦力化を図る場合の方針である。「福祉的雇用」と「弱い活用」では、戦力化は選抜された人とする企業（「Bである」と「どちらかといえばBである」の合計）の割合が高い（各55.9%、54.6%）。一方、「強い活用」と「統合」では、戦力化は全体の底上げとする企業（「Aである」と「どちらかといえばAである」の合計）の割合が高くなっている（各58.6%、60.4%）。

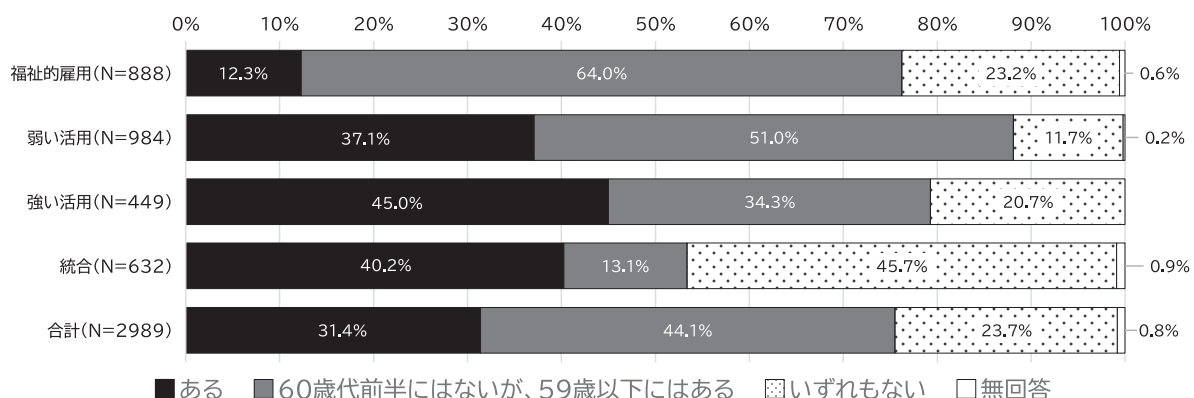
活用方針を概観すると、「福祉的雇用」と「弱い活用」では「60代前半社員」に現役社員の支援を期待し、「60代前半社員」の戦力化を図る場合には選抜者を対象とする傾向がみられる。一方、「強い活用」と「統合」では、「60代前半社員」には第一線での活躍を期待し、戦力化を図る場合には底上げを重視している。

## （2）人事制度

「60代前半社員」の活用戦略別に等級制度の有無をみたのが、図表Ⅲ-2-4である。「福祉的雇用」では、他の活用戦略と比べると等級制度がある企業の割合は低い（12.3%）。一方、現役社員には等級制度はあるが、「60代前半社員」向けの等級制度を設けていない企業の割合は高くなっている（「60歳代前半にはないが、59歳以下にはある」：64.0%）。

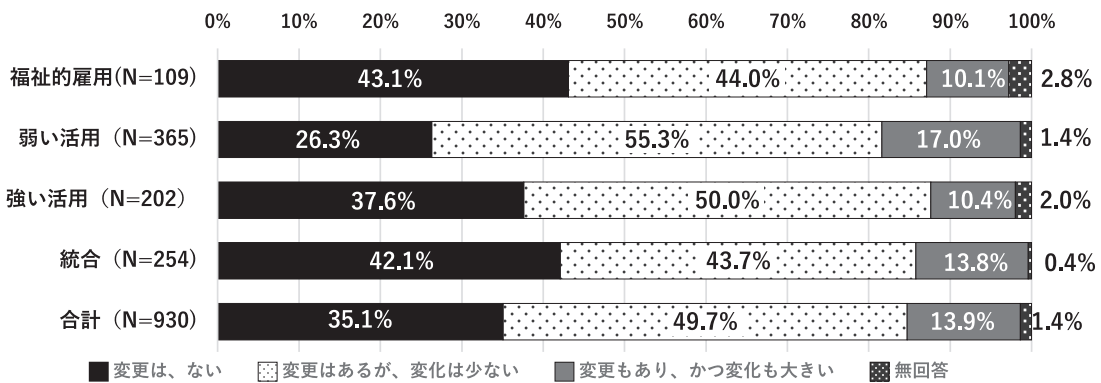
「弱い活用」では、「福祉的雇用」に次いで「60代前半社員」を対象とする等級制度がない企業が多い（「ある」：37.1%）。「強い活用」では、「60代前半社員」を対象とする等級制度がある企業の割合は他と比べて高くなっている（同：45.0%）。「統合」では、「強い活用」と比べて「60代前半社員」に等級制度がある企業は少ない（同：40.2%）。ただし、現役社員に等級制度がない企業も多い（「いずれもない」：45.7%）。

図表Ⅲ-2-4 活用戦略別、等級制度の有無



等級制度がある企業を母数とした場合、60～65歳の間に、能力や仕事内容の変化（健康や家族の事情で希望する場合を除く）に応じて、格付けに変更があるのか否か、ある場合には変更の大きさの程度をみたのが、図表III-2-5である。「弱い活用」では、60歳以降に格付けの変更がない企業の割合は低くなっている（26.3%、「福祉的雇用」43.1%、「強い活用」37.6%、「統合」42.1%）。「弱い活用」では、等級制度を設ける場合に、60歳から65歳の間に格付け変更がある制度を選ぶ傾向がある（「変更はあるが、変化は少ない」と「変更もあり、かつ変化も大きい」の合計：72.3%）。

図表III-2-5 活用戦略別、等級制度の変更可能性（等級制度「ある」が母数）



(3) 配置管理

「60代前半社員」の担当する業務レベルが、正社員のどの水準に相当するのか、活用戦略別に平均的な人、最も高い人、最も低い人についてみたのが、図表III-2-6である。平均的な人を見ると、活用戦略を問わず「一般職I」が最も多い（27.3%）。更に、最も低い人と最も高い人の差は大きく、前者の平均値は大卒初任相当（3.36点）、後者の平均値は概ね課長相当（8.09点）となっている。

図表III-2-6 活用戦略別、担当業務レベル（平均的な人、最も高い人、最も低い人）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			平均値 (平均的な人)	最も高い 人の平均 値	最も低い 人の平均 値	最も高い 人の平均 値-最も 低い人の 平均値
	非正社員 相当	一般職IV (高卒・短 大卒初任 相当)	一般職III (大卒初 任相当)	一般職II	一般職I	係長・ 主任II	係長・ 主任I	課長相当	次長相当	部長相当	無回答	合計				
福祉的雇用 (N=888)	4.3%	7.9%	4.6%	15.8%	28.7%	10.9%	12.6%	9.2%	2.1%	1.0%	2.8%	100.0%	5.12	7.84	3.23	4.61
弱い活用 (N=984)	4.2%	4.1%	5.0%	17.5%	28.7%	16.5%	13.5%	8.4%	0.5%	0.0%	1.7%	100.0%	5.15	8.10	3.10	5.00
強い活用 (N=449)	3.6%	3.6%	5.1%	9.4%	24.5%	11.8%	14.7%	18.9%	5.1%	1.1%	2.2%	100.0%	5.81	8.64	3.84	4.80
統合 (N=632)	4.1%	9.0%	3.5%	10.1%	25.6%	12.5%	13.0%	13.6%	2.4%	1.6%	4.6%	100.0%	5.38	8.05	3.64	4.41
全体 (N=2989)	4.0%	6.1%	4.5%	14.1%	27.3%	13.1%	13.2%	11.3%	2.1%	0.8%	3.3%	100.0%	5.29	8.09	3.36	4.73

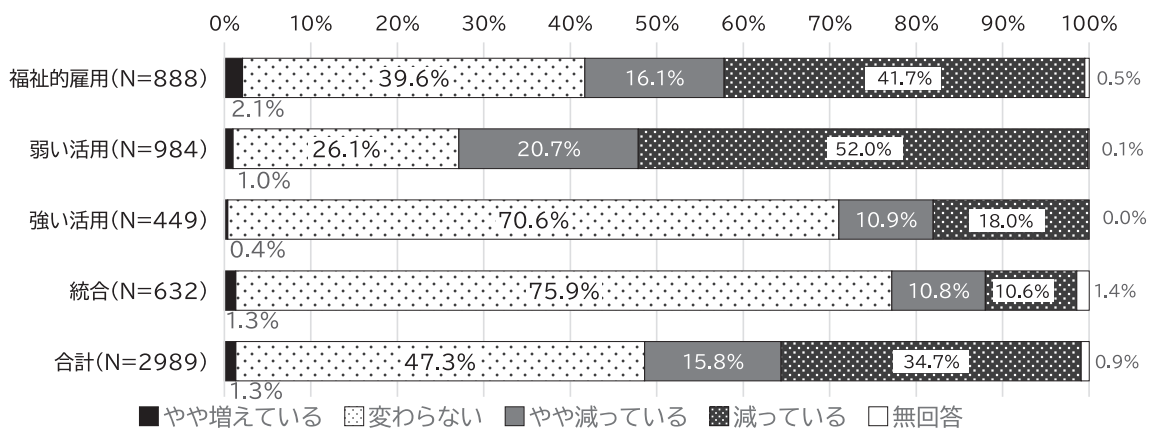
注1：最も高い人と最も低い人は平均値のみ記載

注2：平均値（平均的な人）と最も高い人の平均値、最も低い人の平均値は、表頭の数字を得点化し、無回答で除いた値で算出した値である。

活用戦略別に担当業務レベル（の平均値）をみると、「強い活用」では、他の戦略と比べて平均的な人、最も高い人、最も低い人の平均値が高い（各 5.81 点、8.64 点、3.84 点）。「統合」では、「最も低い人」の平均値が「強い活用」と同様に高い（3.64 点）。更に、最も低い人と最も高い人とのばらつきをみると、特に「弱い活用」では大きく（5.00 点）、「統合」では小さい傾向がある（4.41 点）。

「60 代前半社員」の配置転換の頻度の変化（59 歳以前と比べた）をみたのが、図表Ⅲ—2—7 である。配置転換の頻度が減少する企業（「減っている」と「やや減っている」の合計）の割合は、「福祉的雇用」と「弱い活用」では他と比べて高くなっている（各 57.8%、72.7%）。「弱い活用」において、その傾向が顕著である。一方、「強い活用」と「統合」では、59 歳以前と変わらない企業の割合が高い（各 70.6%、75.9%）。

図表Ⅲ—2—7 活用戦略別、配置転換の頻度の変化

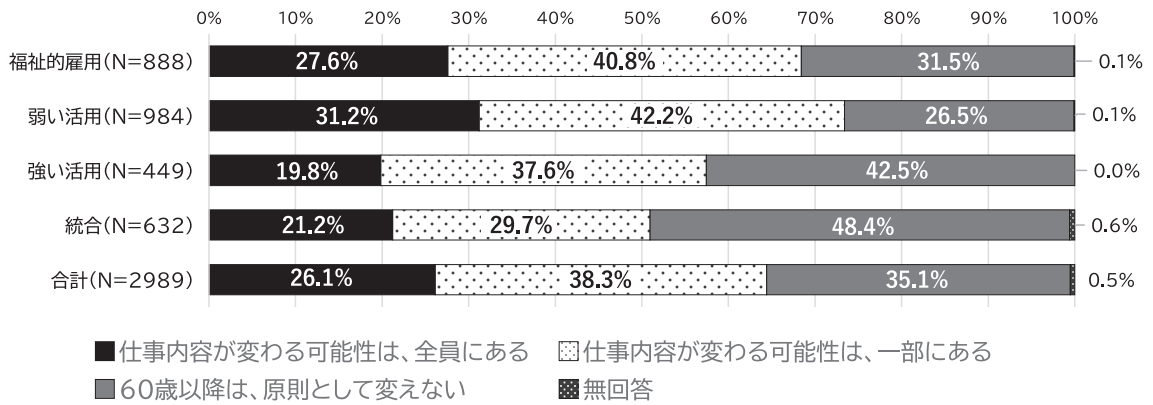


60 歳以降の「契約の更新時」（定年到達時の変更は除く）に「60 代前半社員」の仕事内容を変える可能性をみたのが、図表Ⅲ—2—8 である。「福祉的雇用」と「弱い活用」では、仕事内容が変わる可能性のある社員が在籍する企業（「仕事内容が変わる可能性は、全員にある」と「仕事内容が変わる可能性は、一部にある」の合計）の割合が高い（各 68.4%、73.4%）。特に、「弱い活用」では、「仕事内容が変わる可能は全員にある」とする企業の割合が高くなっている（31.2%）。一方、「強い活用」と「統合」では、「60 歳以降は、原則として変えない」企業の割合が高い（各 42.5%、48.4%）。

以上を踏まえて活用戦略別に配置管理の全体像を捉えておこう。最初は「福祉的雇用」と「弱い活用」である。両戦略では、他の戦略と同様に「60 代前半社員」間で担当業務レベル（最も

高い人と最も低い人の差)に大きな開きがある。特に「弱い活用」において、その差が顕著である。平均的な人の担当業務レベルをみると、(平均すると)「係長・主任クラス」よりも低いランク(一般職I)の仕事を与えている。他の活用戦略と比べて、担当業務レベルは相対的に低い。また、60歳以降の仕事内容の変更可能性をみると、現役社員と比べて配置転換の頻度を抑える傾向にある。このように60歳以降は職場を変えない方針を持つものの、契約更新時に(同じ職場で)仕事内容が変わることを想定した配置管理を行っている。

図表III-2-8 活用戦略別、仕事内容の変更可能性



次は「強い活用」である。「強い活用」では、「福祉的雇用」と「弱い活用」と同様に「60代前半社員」間で担当業務レベルに個人差を設けている。「60代前半社員」間のばらつきは、「弱い活用」に次いで大きい。平均的な「60代前半社員」の担当業務レベルは「係長・主任クラス」に近く、(最も高い人と最も低い人の両者のレベルも高く)「60代前半社員」集団全体をみると活用レベルは相対的に高い。60歳以降の仕事内容の変更可能性をみると、「60代前半社員」の配置転換の頻度は現役社員と同じとしており、60歳以降も職場の変更を想定している。一方、仕事内容は変えずに活用する企業が「弱い活用」よりも多い。

最後は「統合」である。「統合」でも、他の活用戦略と同様に「60代前半社員」間で担当業務レベルに個人差を設けている。ただし、ばらつきは他の活用戦略よりも少ない。平均的な「60代前半社員」の担当業務レベルは、「福祉的雇用」や「弱い活用」と大きな差はない。60歳以降の仕事の変更可能性であるが、配置転換の頻度は現役社員と類似し、60歳以降も職場の変更を想定している。一方、60歳以降は仕事内容を原則として変えない企業が相対的に多い。

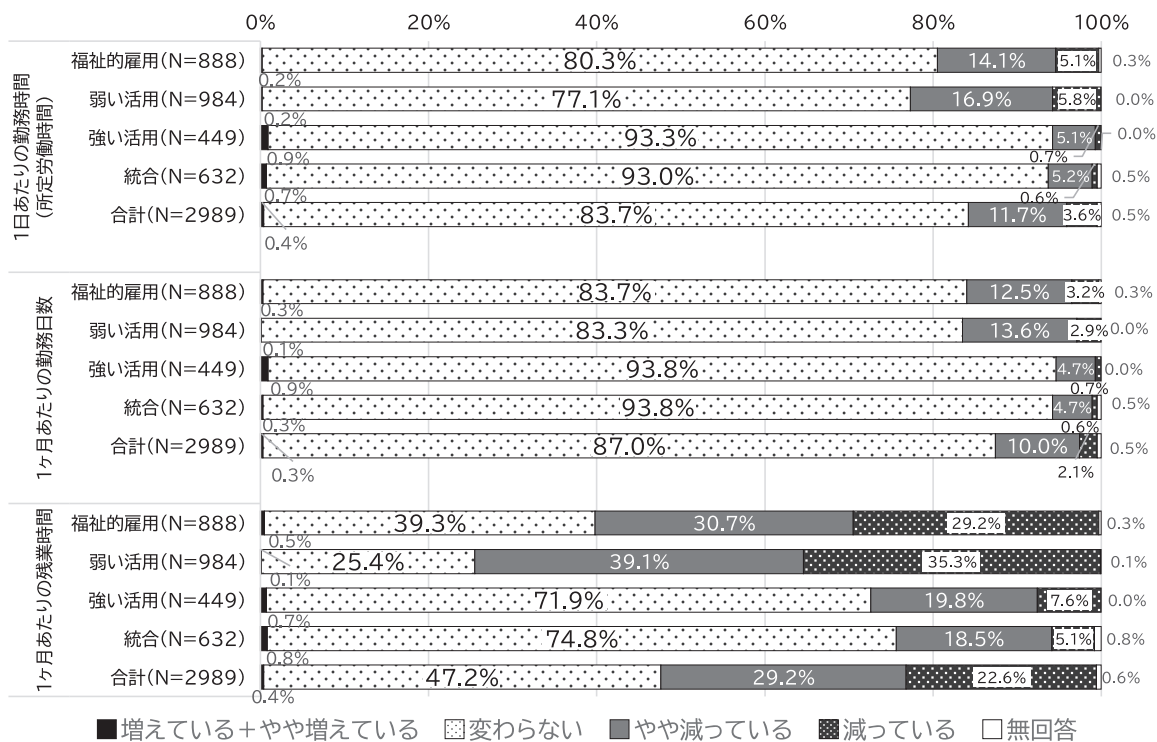


(4) 労働時間管理

59歳以前と比べた「60代前半社員」の労働時間の変化をみたのが、図表Ⅲ-2-9である。1日あたりの勤務時間は、回答企業全体では「変わらない」(83.7%)が多い。「強い活用」と「統合」では、該当割合が高い(各93.3%、93.0%)。1ヶ月あたりの勤務日数は、回答企業全体では、「変わらない」(87.0%)が多い。この該当割合は、1日あたりの勤務時間と同様に「強い活用」と「統合」では特に高くなっている(各93.8%、93.8%)。

1ヶ月あたりの残業時間は、「強い活用」と「統合」では「変わらない」割合が高くなっている(各71.9%、74.8%)。一方、「福祉的雇用」と「弱い活用」では、減少する企業(「やや減っている」と「減っている」の合計)の割合が高い(各59.9%、74.4%)。

図表Ⅲ-2-9 活用戦略別、労働時間の変化



労働時間管理の全体像であるが、「60代前半社員」の労働時間はフルタイム勤務が主となっている。一方、残業時間は、活用戦略によって差異がある。「福祉的雇用」と「弱い活用」では(特に後者では)、現役社員と比べて残業時間を減らし、「強い活用」と「統合」では現役社員と同じにする傾向がある。「福祉的雇用」と「弱い活用」を選択する企業では、フルタイム勤務を主と

するが、残業を求めない労働時間管理を適用し、「強い活用」と「統合」を選択する企業では、概ね、「60代前半社員」に残業時間も含めて現役社員と同じ労働時間管理を適用している。

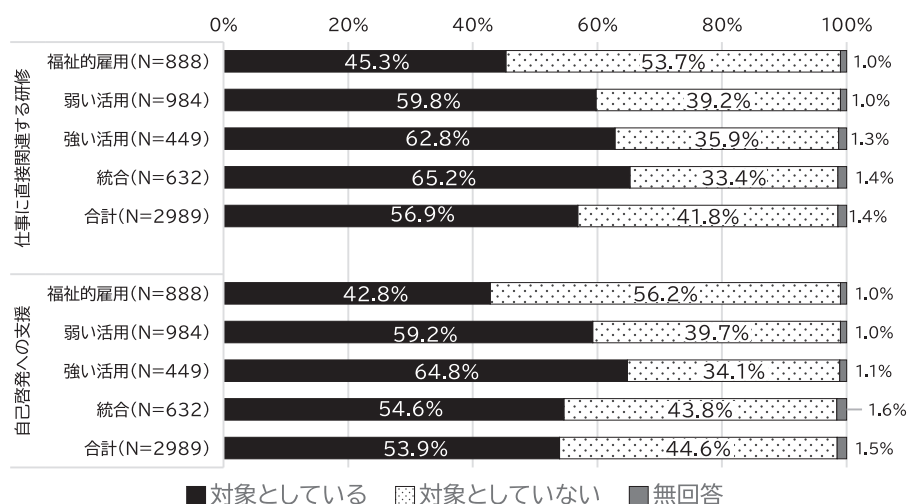
### (5) 能力開発管理

活用戦略別に「60代前半社員」を対象とした人的資本投資の状況をみたのが、図表III—2—10である。仕事に直接関連する研修について、「福祉的雇用」では「60代前半社員」を研修対象とする企業は少ない(45.3%)。一方、「弱い活用」と「強い活用」、「統合」では、該当割合は相対的に高くなっている(各59.8%、62.8%、65.2%)。

自己啓発への支援について、「福祉的雇用」では「60代前半社員」を自己啓発の支援対象とする企業は少ない(42.8%)。一方、「弱い活用」と「強い活用」、「統合」では、該当割合は5割を超えている(各59.2%、64.8%、54.6%)。特に「強い活用」では高くなっている。

能力開発管理の全体像であるが、「福祉的雇用」では、「60代前半社員」を育成対象とする企業は少ない。一方、「弱い活用」と「強い活用」、「統合」では、「60代前半社員」を育成対象とする企業の割合は5割を超える。「60代前半社員」の戦力化を図る企業、特に戦力化の強度が高い企業(「強い活用」と「統合」)では、仕事に関連する能力に投資する傾向がある。自己啓発に関しては、「60代前半社員」の戦力化を志向するが、現役社員と活用方針を変える企業(「弱い活用」と「強い活用」)が投資に積極的である傾向が伺える。

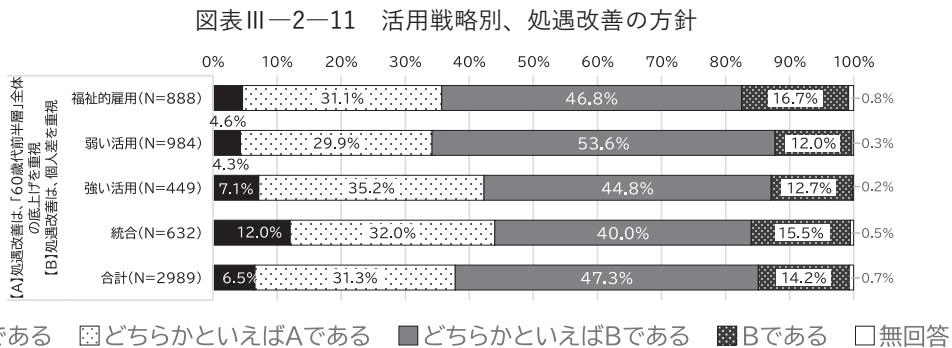
図表III—2—10 活用戦略別、教育訓練の概要



(6) 賃金管理

a. 処遇改善の方針

「60代前半社員」の処遇改善を行う場合の方針をみたのが、図表Ⅲ-2-11である。回答企業全体では、「個人差を重視」（「Bである」と「どちらかといえばBである」の合計）が多い（61.5%）。活用戦略別には、いずれの戦略でも「個人差を重視」する企業の割合が5割を超えている。特に、「福祉的雇用」と「弱い活用」では、「個人差を重視」する割合が高くなっている（各63.5%、65.6%）。

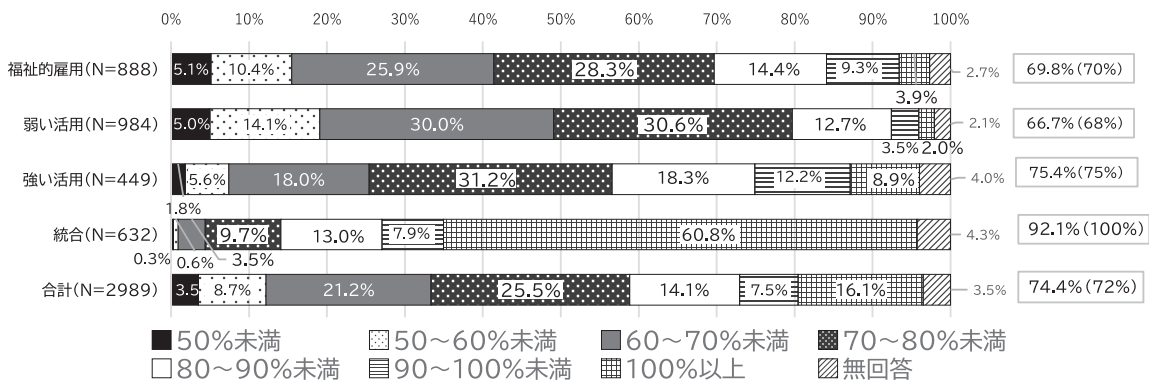


b. 賃金水準

60歳以降で最初に支給する「60代前半社員」の基本給の水準（60歳直前を「100」とした場合）についてみたのが、図表Ⅲ-2-12である。回答企業全体の平均値は74.4%である。

活用戦略別には、「福祉的雇用」と「弱い活用」の平均値は相対的に低い水準にある（各69.8%、66.7%）。「強い活用」は、両者よりもやや高い水準にある（「平均値」75.4%）。「統合」は92.1%（「中央値」100%）であり、60歳直前の基本給の水準と60歳最初で支給する基本給の水準に大きな差はない。

図表Ⅲ-2-12 活用戦略別、60歳以降で最初に支給する基本給の水準（60歳直前「100」とした場合）



注1：図中の四角内は平均値、括弧内は中央値である。

60歳以降で最初に支給する「60代前半社員」の賃金額（平均的な社員の年収）をみたのが、図表Ⅲ-2-13である。回答企業全体の平均値は396.4万円（「中央値」375万円）である。活用戦略別には、「福祉的雇用」と「弱い活用」の平均値は他と比べて低くなっている（各：372.6万円、376.5万円）。また、「強い活用」は両者よりもやや高い（「平均値」424.1万円）。「統合」の平均値は442.4万円である。

図表Ⅲ-2-13 活用戦略別、60歳以降で最初に支給する「60代前半社員」の賃金額（平均的な社員の年収）

（左段：行％；右段：万円）

	300万円未満	300～350万円未満	350～400万円未満	400～450万円未満	450～500万円未満	500～550万円未満	550～600万円未満	600～650万円未満	650～700万円未満	700～750万円未満	750万円未満
福祉的雇用 (N=888)	26.4%	26.4%	16.7%	9.7%	6.8%	4.8%	2.7%	1.5%	0.8%	0.9%	
弱い活用 (N=984)	23.4%	25.9%	18.0%	10.2%	8.2%	5.3%	2.7%	2.0%	0.7%	0.6%	
強い活用 (N=449)	15.1%	17.6%	16.5%	13.1%	11.8%	6.0%	6.7%	3.8%	2.4%	1.3%	
統合 (N=632)	14.1%	14.6%	16.5%	13.6%	9.7%	6.8%	5.1%	5.2%	2.5%	1.7%	
合計 (N=2989)	20.8%	22.2%	17.0%	11.2%	8.6%	5.6%	3.8%	2.8%	1.4%	1.0%	
	750～800万円未満	800～850万円未満	850～900万円未満	900万円以上	無回答	合計	別掲 (400万円未満)	別掲 (500万円以上)	平均値 (万円)	中央値 (万円)	
福祉的雇用 (N=888)	0.2%	0.2%	0.1%	0.2%	2.7%	100.0%	69.5%	11.4%	372.6	325	
弱い活用 (N=984)	0.2%	0.2%	0.0%	0.0%	2.5%	100.0%	67.3%	11.7%	376.5	325	
強い活用 (N=449)	0.9%	0.7%	0.0%	0.4%	3.6%	100.0%	49.2%	22.2%	424.1	375	
統合 (N=632)	1.9%	0.9%	0.2%	1.6%	5.7%	100.0%	45.2%	25.9%	442.4	425	
合計 (N=2989)	0.7%	0.4%	0.1%	0.5%	3.9%	100.0%	60.0%	16.3%	396.4	375	

注1：平均値と中央値の算出では、表頭の選択肢の中位数を用いた。また無回答は集計母数から省いた。

図表Ⅲ-2-14 活用戦略別、「60代前半社員」間の賃金差（労働時間を同じとした場合）

（左段：行％；右段：倍）

	1倍 (差はない)	1.0超～ 1.25倍未満	1.25倍～ 1.5倍未満	1.5倍～2.0 倍未満	2.0倍～2.5 倍未満	2.5倍～3.0 倍未満	3.0倍～3.5 倍未満	3.5倍以上
福祉的雇用 (N=888)	12.3%	19.4%	16.4%	20.6%	11.4%	8.0%	3.8%	3.5%
弱い活用 (N=984)	6.2%	17.2%	19.5%	23.9%	15.8%	6.8%	3.8%	4.2%
強い活用 (N=449)	10.2%	17.1%	18.3%	20.9%	12.7%	7.8%	4.0%	2.7%
統合 (N=632)	28.8%	16.5%	13.3%	17.4%	8.9%	4.0%	2.2%	4.1%
合計 (N=2989)	13.4%	17.5%	17.1%	20.9%	12.4%	6.7%	3.5%	3.7%
	対象者は1 人である	無回答	合計	別掲 (1.5倍未満)	別掲 (2倍以上)	平均値 (倍)	中央値 (倍)	
福祉的雇用 (N=888)	1.8%	2.8%	100.0%	48.1%	26.7%	1.74	1.375	
弱い活用 (N=984)	0.7%	2.0%	100.0%	42.9%	30.6%	1.81	1.75	
強い活用 (N=449)	2.4%	3.8%	100.0%	45.6%	27.2%	1.75	1.75	
統合 (N=632)	1.1%	3.8%	100.0%	58.6%	19.2%	1.57	1.375	
合計 (N=2989)	1.4%	3.4%	100.0%	48.0%	26.3%	1.73	1.375	

注1：平均値と中央値の算出では、表頭の選択肢の中位数を用いた。また「対象者は一人である」と無回答は集計母数から省いた。

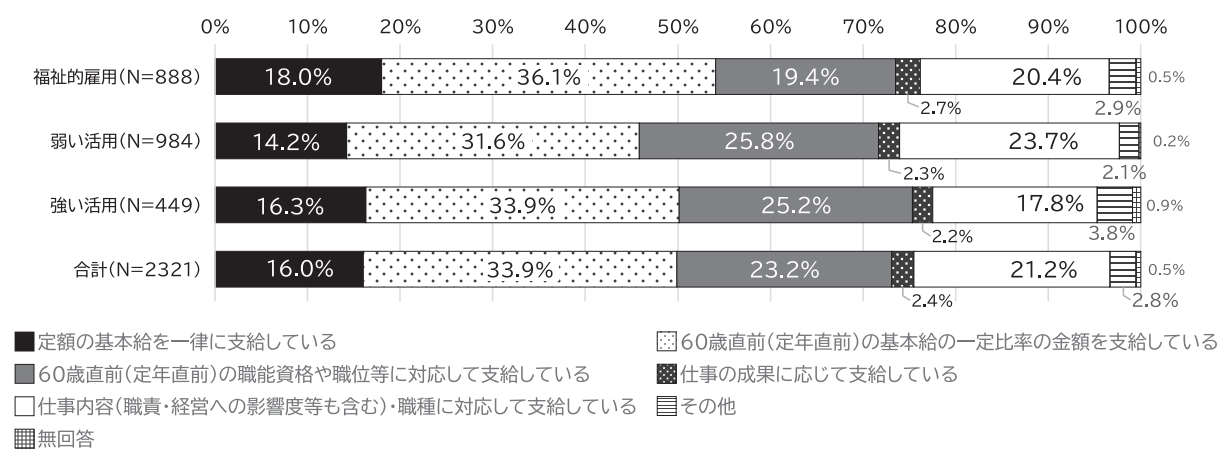
「60代前半社員」間の賃金差をみたのが、図表Ⅲ—2—14である。「統合」では「1倍（差はない）」の割合が他と比べて高い（28.8%）。「1.5倍未満」の割合をみると、「統合」では58.6%を占める。次いで、「福祉的雇用」（48.1%）が高くなっている。「2倍以上」の割合をみると、「弱い活用」が最も高い（30.6%）。「平均値（倍）」をみると、「弱い活用」が高く（1.81倍）、次いで「強い活用」（1.75倍）、「福祉的雇用」（1.74倍）、「統合」（1.57倍）となっている。賃金額の個人差は、「弱い活用」（次いで「強い活用」）で大きく、「統合」で小さい傾向が見られる。

### c. 基本給

59歳以下の正社員と変わる場合の「60代前半社員」の基本給の決め方をみたのが、図表Ⅲ—2—15である。59歳以下の正社員と変わる企業全体では、「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」が最も多く（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・経営への影響度も含む）・職種に対応して支給している」（21.2%）の順となっている。

前者2つの決め方は、現役社員時代の貢献に基づいて決める方法（以下、「過去基準」と記述する）である。この割合が57.1%を占める。現在の働きに応じて支払う決め方（以下、「いま基準」と記述する）は、「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している」と「仕事の成果に応じて支給している」が該当する。この方法を選ぶ企業は（基本給の決め方を変える企業のうち）、4分の1程度に留まる。活用戦略別にみると、「弱い活用」では他の戦略と比べると「いま基準」を選ぶ企業が若干多くなっている。

図表Ⅲ—2—15 活用戦略別、基本給の決め方（統合は除く）

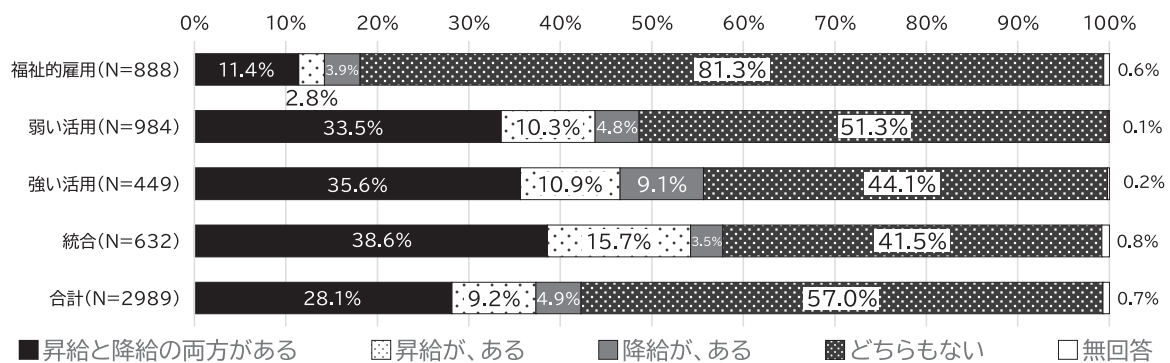


注1：活用戦略を類型化するにあたり、基本給の決め方が変わらない場合は、「統合」となるため、集計表からは「統合」が省かれる。



個人の能力・業績等によって昇給や降給する仕組みがある（年齢や勤続年数に応じて、減額する場合やベースアップは除く）のか否かをみたのが、図表Ⅲ—2—16である。「福祉的雇用」では、昇給や降給がない（「どちらもない」）企業が大多数を占める（81.3%）。「強い活用」と「統合」では、昇給や降給がある企業の割合は5割を超えている（各55.6%、57.8%）。

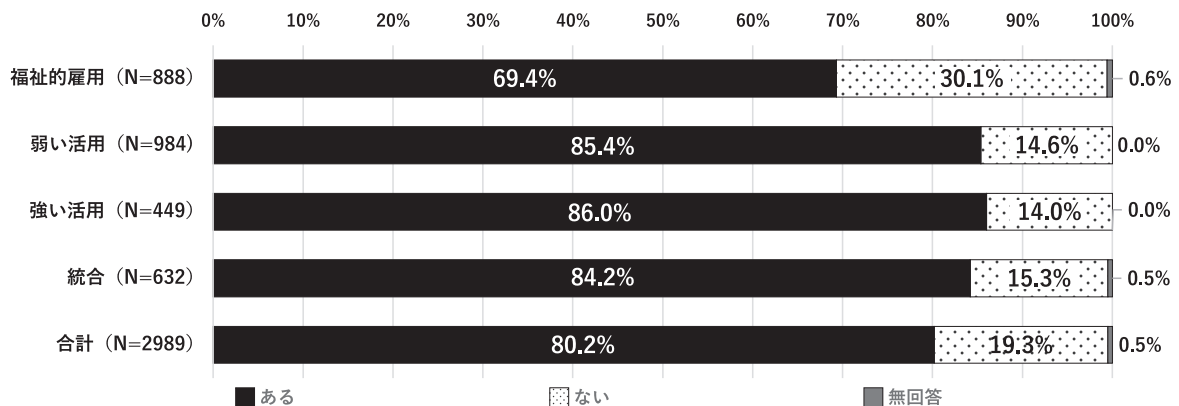
図表Ⅲ—2—16 活用戦略別、個人の能力や業績等に基づく昇給・降給の仕組み



d. 賞与・一時金、職務手当

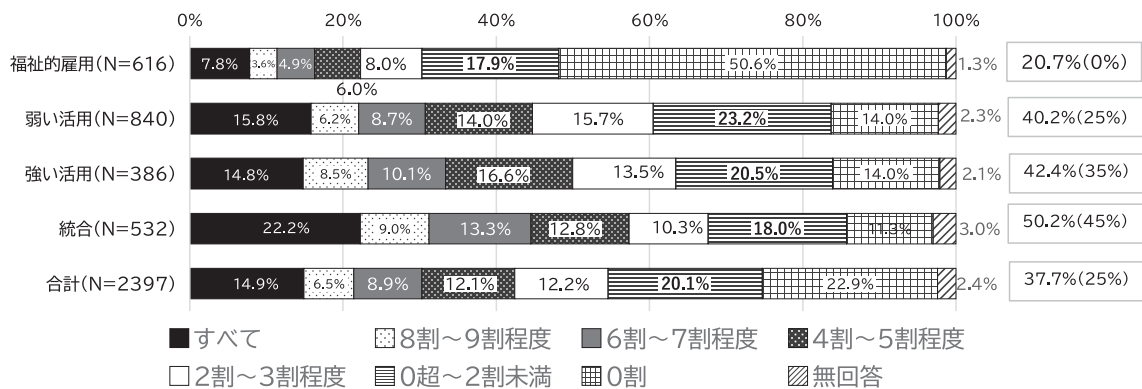
「60代前半社員」に対する賞与・一時金の支給状況をみたのが、図表Ⅲ—2—17である。回答企業全体では、支給する企業の割合は80.2%を占める。活用戦略別にみると、「福祉的雇用」では支給企業の割合はやや低い（69.4%）。他の活用戦略では、支給する企業の割合が概ね85%程度となり、大きな差はない（「弱い活用」85.4%、「強い活用」86.0%、「統合」84.2%）。

図表Ⅲ—2—17 活用戦略別、賞与・一時金の支給状況



賞与・一時金を支給する企業を対象に、全体に占める個人業績（企業業績は除く）を反映する割合をみたのが、図表Ⅲ－2－18である。個人業績の反映割合の平均値をみると、回答企業では37.7%（「中央値」25%）となる。「福祉的雇用」では「0割」が50.6%を占め、平均値は20.7%である。個人業績を賞与・一時金に反映しない傾向にある。「弱い活用」と「強い活用」では、「福祉的雇用」よりも高く、個人業績の反映割合は平均すると各40.2%と42.4%となる。「統合」は、他の3つの戦略よりも個人業績の反映割合は高く、平均値は50.2%となる。

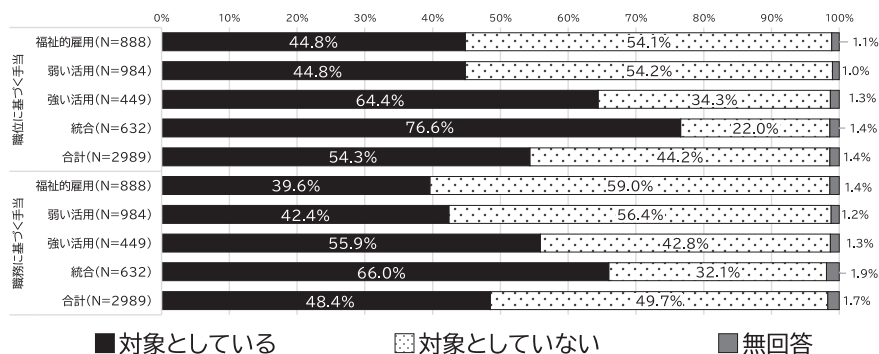
図表Ⅲ－2－18 活用戦略別、個人業績の反映割合



注1：平均値と中央値の算出では、表頭の選択肢の中位数を用いた。また無回答は集計母数から省いた。

「60代前半社員」に対する職務手当の支給状況をみたのが、図表Ⅲ－2－19である。職位に基づく手当(上段)について、回答企業全体では、支給する企業の割合は54.3%を占める。活用戦略別にみると、「福祉的雇用」と「弱い活用」では支給する企業の割合は各44.8%であり、5割を下回る。「強い活用」と「統合」では6割を超えている（各64.4%、76.6%）。特に、後者では支給する企業の割合が高い。

図表Ⅲ－2－19 活用戦略別、職務手当の支給状況



職務に基づく手当の支給状況をみると（下段）、回答企業全体では支給する企業の割合は48.4%を占める。「福祉的雇用」と「弱い活用」では、支給する企業が少ない（各39.6%、42.4%）。一方、「強い活用」と「統合」では支給企業の割合が5割を超えている（各55.9%、66.0%）。「統合」では、特に高くなっている。

以上を踏まえ、活用戦略別に賃金管理を概観しておこう。「福祉的雇用」では、60歳の節目に現役社員時代と比べて基本給の水準が（平均すると）7割程度に低下する。「60代前半社員」の年収額も平均すると372.6万円となり、相対的に低い水準に設定される。基本給の決め方は「弱い活用」と「強い活用」と同様に過去基準が主であり、かつ60歳以降は基本給が変動しない（昇給や降給がない）。また、職務手当を支給しない企業がやや多い。一方、賞与・一時金を支給するが、その場合であっても、個人業績を反映しない仕組みを選ぶ傾向にある。

「弱い活用」では、賃金水準は「福祉的雇用」と同程度である。60歳時点の基本給の水準は変化する（66.7%）。「60代前半社員」の年収額も平均すると376.5万円であり、「福祉的雇用」と同様に相対的に低い水準である。基本給の決め方も過去基準が主となる（ただし、他と比べて、「いま基準」は多い傾向がある）。職務手当を支給する企業は、やや少ない。

一方、「福祉的雇用」との違いは、2つある。一つは、賃金額に個人差があることである。配置管理で紹介したように、業務担当レベルの個人差は大きいいため、それを受けた結果であると考えられる。もう一つは、昇給や降給がある基本給を選び、賞与・一時金を支給する際には個人業績を反映した制度を選ぶことである。「弱い活用」では、「福祉的雇用」よりも、高齢期の貢献を賃金に反映する制度を選択している。

「強い活用」では、賃金制度改革を行う場合に「60代前半社員」の底上げを志向する。「統合」と比べると、「60代前半社員」間で賃金差を設ける傾向がある（「弱い活用」よりも小さい）。一方、「弱い活用」と比べると、「強い活用」では次の2点が異なる。一つは、報酬の水準である。「強い活用」では60歳時点の基本給の変化は少なく、かつ60歳時点で支給する賃金額も高い。もう一つは、高齢期の貢献を反映する企業の増加である。個人の能力や業績に基づいて昇給や降給がある企業と職務手当を支給する企業は多い。「強い活用」では、60歳時点の賃金額を高くし、かつ高齢期の貢献を（「弱い活用」よりも）給与に反映する仕組みを持つという特徴がある。ただし、基本給の決め方を「いま基準」とする企業は少ない。

「統合」では、「強い活用」よりも賃金の支給水準は高い。60歳時点の基本給の変化は少なく、60歳時点の賃金額も高い。「強い活用」よりも、高齢期の貢献を賃金に反映させる企業が多い（職務手当の支給）。「強い活用」では、「60代前半社員」間の賃金差はあったが、「統合」ではその差が少なくなる。「統合」では、個人差を抑えながら60歳時点の賃金水準を高くし、高齢期の貢献を（「強い活用」よりも）給与に反映する仕組みを持っている。

---

## (7) 小括

本節では、「60代前半社員」の活用戦略別に人事施策の現状を紹介してきた。以下、活用戦略別に、該当企業の平均像をひとつ前の戦略と比べて示しておきたい。

「福祉的雇用」では、「60代前半社員」には現役社員の支援を期待する。平均的な「60代前半社員」の担当業務レベルは「係長・主任レベル」の一步手前の担当者相当である。他の活用戦略と同様に、「60代前半社員」間の差は大きい、その差は「弱い活用」と「強い活用」よりもやや小さい。高齢期には、配置転換の頻度は抑制する一方で、仕事内容を変えることを想定している。労働時間はフルタイム勤務を主とするが、「60代前半社員」に残業は求めない。「60代前半社員」を人的資本投資の対象から外す企業が多い。賃金管理では、高齢期の賃金水準を抑え、60歳時点で定めた賃金額を変えない制度としている。

「弱い活用」における人材活用（期待役割、労働時間管理、配置転換の頻度）は、「福祉的雇用」と類似する。ただし、「福祉的雇用」と異なるのは、「弱い活用」では①等級制度を設け、②業務担当レベルの個人差が大きく、③人的資本投資の対象とし、④高齢期の貢献を賃金の一部に反映し、⑤個人差のある賃金、を選択することである。「弱い活用」では「福祉的雇用」と同様に「60代前半社員」全体の期待役割を現役社員の支援に変える。平均的な「60代前半社員」の担当業務レベルは低いが、「60代前半社員」間の担当業務レベルの差は大きい。「福祉的雇用」と比べて、今の貢献を考慮した賃金制度を導入する傾向がある（基本給の決め方は過去基準が主体であるが、他の戦略と比べると、いま基準を選択する企業はやや多い）。担当業務レベルの差は大きく、かつ今の貢献を反映する賃金制度とするため、結果として賃金額の個人差は大きくなっている。

「強い活用」では、「弱い活用」と比べて「60代前半社員」全体の戦力化の強度は高くなる。配置・異動管理、労働時間管理においても、現役社員に類する制度を選択する。更に、「60代前半社員」向けに人的資本投資を行う企業（教育訓練管理）も増加する。賃金管理のうち、賃金額は「弱い活用」よりも高く設定する。基本給の決定では「いま基準」を選択しないが、「弱い活用」よりも高齢期の貢献を格付けや給与に反映する仕組みを導入する。

「統合」では、「強い活用」と同様に、雇用管理領域（配置・異動管理、労働時間管理、教育訓練管理）の人事管理は、現役社員に近い。担当業務レベルをみると、「60代前半社員」間の個人差は小さい。賃金管理では、「強い活用」よりも「60代前半社員」間の個人差を抑え、かつ賃金額を高く設定する。また、高齢期の貢献も基本給（昇給や降給）や「賞与・一時金」、「職務手当」に反映する。

## 5. 活用戦略と人事施策の進化

5節は、活用戦略の進化に注目する。本節のテーマは、3つである。第一は、「60代前半社員」の活用戦略の進化の方向性を把握することである。先行研究が示唆するように、「60代前半社員」の活用戦略は進化する可能性があるのか、2021年調査から確認する。

第二は、短期間の活用戦略の進化を捉えることである。2020年改正法の施行時点では、2012年改正法の施行当時と比べ、日本企業における「60代前半社員」の活用戦略の構成比は、どのように変わったのかを紹介する。ここでは、2021年調査と2013年調査を用いる。2021年調査は、2013年調査との継続性を意識して調査項目を極力変えないように設計している。両調査における回答企業の分布には、大きな差がない（巻末図表Ⅲ-2-32を参照）。

第三は、短期間の人事施策の進化を捉えることである。企業の意味決定レベルでは、活用戦略を変えずに、（当該戦略下での人事施策が未整備のため）「60代前半社員」の人事施策のみを拡充する可能性がある。この結果、日本全体の動向をみると、活用戦略は進化せずに、人事施策のみが拡充することも起こりえる。3つ目のテーマとして、短期的に、活用戦略別に人事施策（の導入割合）の変化が起こったのかを、上記の2時点のデータを用いて把握する。なお、人事施策は賃金制度と調整制度の2つに限定する。

### （1）活用戦略の進化の方向性

「60代前半社員」は、現役社員時代には基幹労働力であった。このため、企業側が「60代前半社員」の意欲と能力を引き出す人事管理を整備すれば、組織への高い貢献が期待できる。当面は人件費の抑制や組織の新陳代謝の促進という力が働くものの、将来的に人員不足が見込まれ、また経営環境の変化に柔軟に対応する人材が求められる時代においては、（個人差はあるが）職業経験が豊富な「60代前半社員」を戦力化する方向に力（現役社員の人事管理に近づける力）が作用するものと考えられる。

「60代前半社員」への期待が高いことを前提とする場合、「福祉的雇用」以降の活用戦略はどのように変わるのか。企業が課題に直面し、解決を図ろうとする場合には、他社の動向や対策を参考にする。後発企業では、他社で効果があり、自社でも高い効果が期待できる活用戦略を選ぶとする。したがって、「60代前半社員」の戦力化を志向する場合、個別企業の活用戦略は今よりも高い効果が期待できる方向に変わることが予想される。



図表Ⅲ—2—20 活用戦略別、「60代前半社員」の活用満足度（上段）と活用効果（下段）

	専門能力（専門知識・熟練技能等）		労働意欲・仕事ぶり		技能や技術の伝承		仕事の成果		管理能力・指導力		全体を通して	
	満足	やや満足	満足	やや満足	満足	やや満足	満足	やや満足	満足	やや満足	満足	やや満足
福祉的雇用 (N=888)	29.2%	62.6%	14.9%	58.9%	11.8%	54.6%	12.7%	65.0%	8.3%	49.5%	11.6%	66.4%
弱い活用 (N=984)	28.1%	62.7%	12.2%	61.9%	9.6%	57.4%	9.4%	69.0%	6.1%	52.5%	9.6%	69.0%
強い活用 (N=449)	35.1%	60.0%	23.6%	61.9%	20.9%	55.7%	21.8%	65.2%	16.2%	58.7%	19.3%	69.0%
統合 (N=632)	34.9%	57.6%	26.8%	60.0%	23.0%	56.3%	23.2%	63.9%	20.3%	52.4%	22.5%	64.4%
合計 (N=2989)	30.5%	60.3%	17.7%	59.7%	14.6%	55.7%	14.9%	65.1%	11.1%	51.7%	14.2%	66.3%

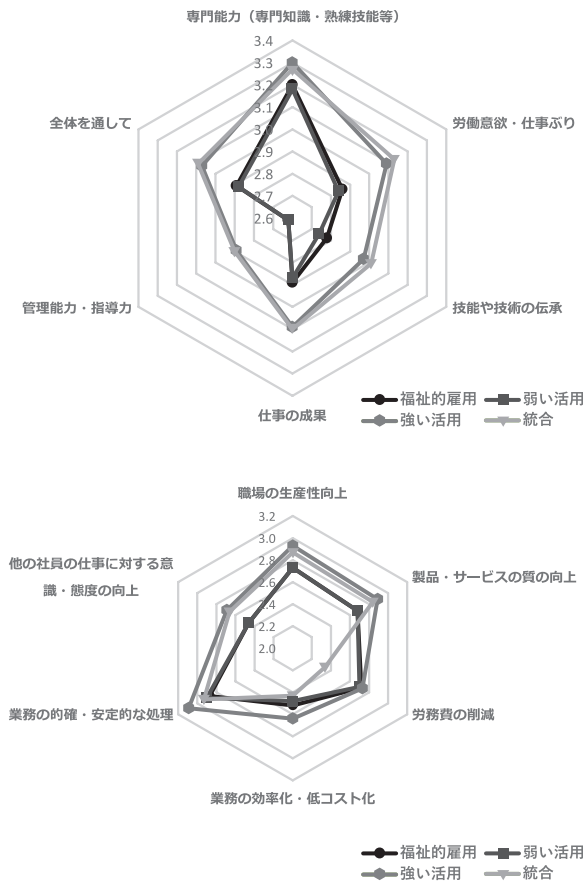
	職場の生産性向上		製品・サービスの質の向上		労務費の削減		業務の効率化・低コスト化		業務の的確・安定的な処理		他の社員の仕事に対する意識・態度の向上	
	効果があった	ある程度効果があった	効果があった	ある程度効果があった	効果があった	ある程度効果があった	効果があった	ある程度効果があった	効果があった	ある程度効果があった	効果があった	ある程度効果があった
福祉的雇用 (N=888)	8.8%	59.1%	7.0%	57.7%	9.5%	57.7%	5.1%	46.7%	11.2%	67.4%	4.3%	43.4%
弱い活用 (N=984)	8.2%	59.0%	6.3%	58.7%	7.9%	57.8%	3.7%	44.7%	10.3%	70.7%	3.9%	43.4%
強い活用 (N=449)	15.3%	63.5%	14.2%	61.3%	11.7%	53.0%	7.7%	50.8%	20.9%	67.9%	9.5%	52.8%
統合 (N=632)	15.4%	59.6%	14.1%	58.5%	7.5%	31.4%	8.1%	35.4%	16.4%	63.2%	11.0%	48.6%
合計 (N=2989)	10.8%	58.5%	9.2%	57.4%	8.8%	50.4%	5.6%	43.2%	13.2%	66.4%	6.3%	44.9%

以上の前提に基づき、本章では、「60代前半社員」の活用評価や活用による職場への効果の回答を用いて、活用戦略が転換する可能性を検討する。なお、「60代前半社員」が増加すると、人事管理の整備を通じた戦力化が必要になる。このため、本節では「福祉的雇用」を除き、「弱い活用」と「強い活用」、「統合」の3つに注目する。

「60代前半社員」の活用満足度と活用効果をみたのが、図表Ⅲ—2—20である。上段の活用満足度のうち、表頭にある6項目すべてに「満足」する割合をみると、「弱い活用」よりも、「強い活用」と「統合」では高位にある。また、活用戦略別に、企業の活用評価を得点化した値が、図表Ⅲ—2—21である。活用満足度（左図）をみると、「弱い活用」では全体的に得点が低く、「強い活用」と「統合」では高い。一方、「強い活用」と「統合」では差はみられない。以上の結果に基づくと、「弱い活用」を選ぶ企業は、「60代前半社員」の労働需要が高まると、「強い活用」か「統合」を選ぶことが予想される。活用戦略の進化の方向性は、先行研究が指摘するように「強い活用」か「統合」に向かうことが考えられる。

次に、活用戦略別の「60代前半社員」の活用効果を、図表Ⅲ—2—20の下段からみると、「強い活用」では、「統合」よりも「労務費の削減」と「業務の効率化・低コスト化」の効果があったとする企業の割合が高い（「効果があった」と「ある程度効果があった」の合計：「労務費の削減」は各64.7%、38.9%、「業務の効率化・低コスト化」は各58.5%、各43.5%）。同様にⅢ—2—21の右図をみると、労務費の削減の得点は、「統合」で低くなっている（2.34点）。以上の結果が示

図表III-2-21 活用戦略別、「60代前半社員」の活用満足度の得点（左）と活用効果の得点（右）



注1：左図の得点化は、満足を「4」、やや満足を「3」、あまり満足していないを「2」、不満を「1」とした場合の点数である。  
 注2：右図の得点化は、効果があったを「4」、ある程度効果あったを「3」、あまり効果がなかったを「2」、効果がなかったを「1」とした場合の点数である。

(2) 活用戦略の進化—2013年調査と2021年調査の比較

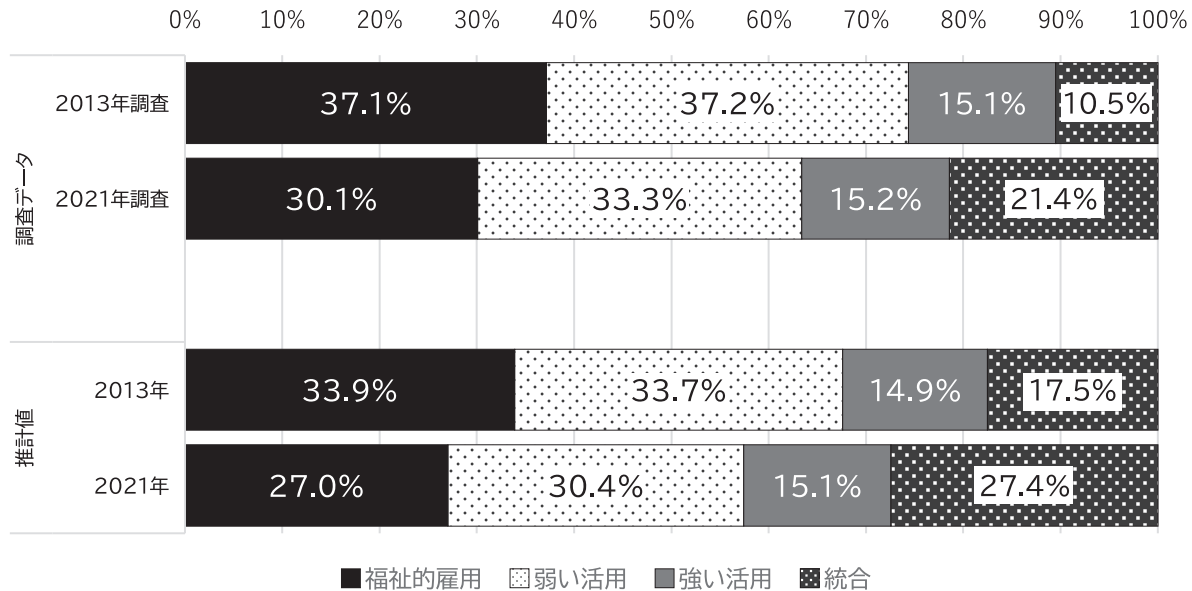
2012年改正法の施行当時（2013年）から、2020年改正法の施行時期（2021年）の間に、日本企業全体の「60代前半社員」の活用戦略は、どのように変わったのであろうか。2013年調査と2021年調査を用いて、活用戦略の進化の状況を捉えたい。

2013年調査と2021年調査の結果を、図表III-2-22の上段からみると、2013年調査では、「福祉的雇用」が37.1%、「弱い活用」37.2%、「強い活用」15.1%、「統合」10.5%という構成であった。2021年調査では、各30.1%（▲7%）、33.3%（▲3.9%）、15.2%（+0.1%）、21.4%（+10.9%）となっている。

唆するのは、企業において「60代前半社員」の労働需要が高まり、「弱い活用」から転換する場合、労務費の削減を志向する企業は「強い活用」を選択し、その志向が弱い企業には「統合」を選ぶことである。仮令「強い活用」を選んだとしても、労務費の削減を志向しない場合（例えば、人員確保のために高い賃金を設定する等）には、「統合」に転換する可能性がある。日本企業全体における活用戦略は「弱い活用」から、戦力化の強度が高い「強い活用」と「統合」に進化することが予想される。ただし、「60代前半社員」の労務費の削減に対する意識が高い場合には「強い活用」に留まり、その意識が弱くなると「統合」に進化することが考えられる。

図表Ⅲ－2－22 2013年と2021年の活用戦略の構成比

(上段：調査データ、下段：推計値)



同図表の下段は、推計値である。2021年推計値の算出方法は、図表Ⅲ－2－1で示している。2013年の推計値は、同様の方法で算出した。ただし、2021年推計値と異なり、2013年推計値は平成25年の「6.1報告」を用いた。推計値をみると、2013年では「福祉的雇用」が33.9%、「弱い活用」33.7%、「強い活用」14.9%、「統合」17.5%であった。2021年には、各27.0%（▲6.9%）、30.4%（▲3.3%）、15.1%（+0.2%）、27.4%（+9.9%）となった。2021年時点では、依然として活用強度は低く、かつ活用満足度も相対的に低い「福祉的雇用」と「弱い活用」が主となっている。しかしながら、8年間では「統合」は増加した。この間に、活用戦略は緩やかに「60代前半社員」の活用強度が高い方向に進化したことが伺える。

### (3) 人事施策の進化—2013年調査と2021年調査の比較

この8年間で、活用戦略別の人事施策の平均像は、変わったのか。変わった場合、4つの活用戦略のうち、いずれの戦略が顕著であったのかを、捉えたい。なお本節では、2013年調査と2021年調査で同じ設問でかつ、「60代前半社員」の労働意欲の向上に影響を与える調整制度（藤波・大木、2012）と賃金制度（概要）に着目する。

a. 賃金制度

59歳時点と比べた、60歳時点の賃金の支給水準の変化をみたのが、図表Ⅲ—2—23である。2013年調査では、「福祉的雇用」の平均値は64.9%、「弱い活用」は62.4%、「強い活用」は73.1%、「統合」は94.3%であった。2021年調査では、各69.8%（+4.9%）、66.7%（+4.3%）、75.4%（+2.3%）、統合92.1%（▲2.2%）である。「福祉的雇用」と「弱い活用」の活用戦略において、59歳と比べた60歳時点の変化の幅は縮小し、8年間で「60代前半社員」の賃金水準の底上げが起こったことが伺える。

図表Ⅲ—2—23 60歳直前と比べた60歳で最初に支給する賃金の支給水準の変化

（2013年調査は「賃金水準」、2021年調査は「基本給」）

	2013年調査			2021年調査				
	平均値	中央値	N	平均値	2021年調査— 2013年調査	中央値	2021年調査— 2013年調査	N
福祉的雇用	64.9	61	1411	69.8	5	70	9	864
弱い活用	62.4	60	1448	66.7	4	68	8	963
強い活用	73.1	70	572	75.4	2	75	5	431
統合	94.3	100	394	92.1	-2	100	0	604
全体	68.3	67	3871	74.3	6	72	5	2884

注1：2013年調査は「賃金水準」の変化を尋ねており、2021年調査は「基本給」の変化を尋ねているという違いがある。

次に、職務手当の支給対象の変化をみたのが、図表Ⅲ—2—24である。職位に基づく手当（上段）をみると、2013年調査では、「福祉的雇用」は26.4%、「弱い活用」31.7%、「強い活用」58.5%、「統合」75.5%であった。2021年調査では、各44.8%（+18.4%）、44.8%（+13.1%）、64.4%（+5.9%）、76.6%（+1.1%）である。特に、「福祉的雇用」と「弱い活用」において、職位に基づく手当を支給する企業は増えた。

職務に基づく手当（下段）をみると、2013年調査では、「福祉的雇用」は27.5%、「弱い活用」30.7%、「強い活用」44.3%、「統合」60.7%であった。2021年調査では、各39.6%（+12.1%）、42.4%（+11.7%）、55.9%（+11.6%）、66.0%（+5.3%）である。短期決済型（「福祉的雇用」、「弱い活用」、「強い活用」）において、職務に基づく手当を支給する企業は増えた。

図表Ⅲ－2－24 職務手当の支給状況の変化

職位に基づく手当	2013年調査				2021年調査	
	対象としている	対象としていない	無回答	合計	「対象としている」の割合	2021年調査－ 2013年調査
福祉的雇用 (N=1502)	26.4%	72.0%	1.5%	100.0%	44.8%	18.4%
弱い活用 (N=1506)	31.7%	66.6%	1.7%	100.0%	44.8%	13.1%
強い活用 (N=612)	58.5%	40.4%	1.1%	100.0%	64.4%	5.9%
統合 (N=425)	75.5%	21.4%	3.1%	100.0%	76.6%	1.1%
合計 (N=4245)	37.1%	58.1%	4.8%	100.0%	54.3%	17.2%
職務に基づく手当	対象としている	対象としていない	無回答	合計	「対象としている」の割合	2021年調査－ 2013年調査
福祉的雇用 (N=1502)	27.5%	70.3%	2.2%	100.0%	39.6%	12.1%
弱い活用 (N=1506)	30.7%	67.7%	1.6%	100.0%	42.4%	11.7%
強い活用 (N=612)	44.3%	54.1%	1.6%	100.0%	55.9%	11.6%
統合 (N=425)	60.7%	36.0%	3.3%	100.0%	66.0%	5.3%
合計 (N=4245)	33.5%	61.5%	5.1%	100.0%	48.4%	14.9%

賞与・一時金の支給状況をみたのが、図表Ⅲ－2－25である。2013年調査では、「福祉的雇用」は58.6%、「弱い活用」73.4%、「強い活用」79.9%、「統合」76.7%であった。2021年調査では、各69.4%（+10.8%）、85.4%（+12.0%）、86.0%（+6.1%）、84.2%（7.5%）である。全体的に、「60代前半社員」に賞与・一時金を支給する企業は増加した。特に、「福祉的雇用」と「弱い活用」では、その傾向が顕著である。

図表Ⅲ－2－25 賞与・一時金の支給状況の変化

	2013年調査				2021年調査	
	ある	ない	無回答	合計	「ある」の割合	2021年調査－ 2013年調査
福祉的雇用 (N=1502)	58.6%	41.1%	0.3%	100.0%	69.4%	10.8%
弱い活用 (N=1506)	73.4%	26.0%	0.5%	100.0%	85.4%	12.0%
強い活用 (N=612)	79.9%	19.4%	0.7%	100.0%	86.0%	6.1%
統合 (N=425)	76.7%	22.4%	0.9%	100.0%	84.2%	7.5%
合計 (N=4245)	66.7%	29.7%	3.6%	100.0%	80.2%	13.5%

全体を概観すると、「福祉的雇用」と「弱い活用」において、賃金制度は変化した。両者の活用戦略では、職務手当や賞与・一時金を支給する企業が増加し、賃金水準も上がった。「福祉的雇用」と「弱い活用」の活用戦略における賃金制度の平均像は、8年の間で底上げされ、賃金制度が拡充する方向で進化した。

## b. 調整制度

高齢期には、期待役割や労働条件が変わる。これをきっかけに、「60代前半社員」の労働意欲は低下する可能性がある。調整制度とは、「60代前半社員」と企業側の希望を擦り合わせることで、より、「60代前半社員」による組織への貢献意欲を高めることを目的とした人事施策である。調整制度は、「狭義」と「広義」に区分できる。「狭義の調整制度」には、定年後に定期的に労働条件を調整する人事施策が該当する。一方、「広義の調整制度」は、59歳以下で準備する人事施策が含まれる。「60代前半社員」の能力は、高齢期に最大限に発揮されることが望ましい。そのためには、高齢期の活躍に向けた準備を会社の支援の下で進める必要がある（鹿生・大木・藤波、2016 a）。本節では、「狭義の調整制度」の一部を取り上げ、次節では「広義の調整制度」を扱うことにする。

活用戦略別に「60代前半社員」に対する調整制度の状況をみたのが、図表III—2—26である。最初に、希望する仕事を申告する仕組みの対象状況をみる（上段）と、2013年調査では、「福祉的雇用」は23.0%、「弱い活用」39.6%、「強い活用」39.1%、「統合」31.3%であった。2021年調査では、各32.7%（+9.7%）、48.3%（+8.7%）、52.3%（+13.2%）、46.8%（+15.5%）であった。すべての活用戦略で、対象とする企業の割合は高くなった。特に「強い活用」と「統合」において、対象とする企業の割合が増加した。

次に、労働時間や勤務場所等の働き方に関する希望を申告する仕組みの対象状況をみる（中段）と、2013年調査では、「福祉的雇用」は32.4%、「弱い活用」47.0%、「強い活用」44.6%、「統合」42.8%であった。2021年調査では、各45.2%（+12.8%）、60.6%（+13.6%）、61.0%（+16.4%）、54.7%（+11.9%）であった。すべての活用戦略で、対象とする企業の割合が増加した。

最後は、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相談する機会の対象としている状況をみる（下段）と、2013年調査では、「福祉的雇用」は24.5%、「弱い活用」36.0%、「強い活用」40.0%、「統合」39.1%であった。2021年調査では、各32.2%（+7.7%）、41.3%（+5.3%）、45.0%（+5.0%）、45.3%（+6.2%）であった。各々の活用戦略で、対象とする企業の割合が増加した。



図表Ⅲ－2－26 活用戦略別の調整制度の変化

希望する仕事を申告する 仕組み	2013年調査				2021年調査	
	対象としている	対象としてい ない	無回答	合計	「対象としてい る」の割合	2021年調査－ 2013年調査
福祉的雇用 (N=1502)	23.0%	75.1%	1.9%	100.0%	32.7%	9.7%
弱い活用 (N=1506)	39.6%	58.5%	1.9%	100.0%	48.3%	8.7%
強い活用 (N=612)	39.1%	59.5%	1.5%	100.0%	52.3%	13.2%
統合 (N=425)	31.3%	63.5%	5.2%	100.0%	46.8%	15.5%
合計 (N=4245)	31.4%	63.2%	5.4%	100.0%	43.6%	12.2%
労働時間や勤務場所等の 働き方に関する希望を申 告する仕組み	対象としている	対象としてい ない	無回答	合計	「対象としてい る」の割合	2021年調査－ 2013年調査
福祉的雇用 (N=1502)	32.4%	65.7%	1.9%	100.0%	45.2%	12.8%
弱い活用 (N=1506)	47.0%	51.1%	1.9%	100.0%	60.6%	13.6%
強い活用 (N=612)	44.6%	53.8%	1.6%	100.0%	61.0%	16.4%
統合 (N=425)	42.8%	52.2%	4.9%	100.0%	54.7%	11.9%
合計 (N=4245)	39.6%	55.0%	5.4%	100.0%	54.4%	14.8%
人事部門と従業員個人が 働き方・キャリアについ て個別に相談する機会	対象としている	対象としてい ない	無回答	合計	「対象としてい る」の割合	2021年調査－ 2013年調査
福祉的雇用 (N=1502)	24.5%	73.4%	2.1%	100.0%	32.2%	7.7%
弱い活用 (N=1506)	36.0%	61.9%	2.1%	100.0%	41.3%	5.3%
強い活用 (N=612)	40.0%	58.2%	1.8%	100.0%	45.0%	5.0%
統合 (N=425)	39.1%	55.8%	5.2%	100.0%	45.3%	6.2%
合計 (N=4245)	31.6%	62.8%	5.6%	100.0%	39.6%	8.0%

全体を概観すると、調整制度の場合、活用戦略を問わず、「60代前半社員」を対象とする企業が増えた。「福祉的雇用」と「弱い活用」、「強い活用」、「統合」のすべての戦略において、調整制度が拡充する方向で進化した。

#### (4) 小括

本節では、①活用戦略の進化の方向性と、②短期間の活用戦略の変化と、③活用戦略毎の人事施策の変化、以上の3つを捉えた。(1)で紹介したように、長期的な視点に立つと、「60代前半社員」の活用戦略は活用強度を高める方向に進むことが予想される。この結果は、先行研究の結果と符合する。「60代前半社員」の戦力化を企業が志向する場合、労務費の削減に関心を置く企業では「強い活用」を選び、後者の志向が弱い企業では「統合」を選ぶことが予想される<sup>10</sup>。

(2)で紹介したように、2013年から2021年の8年間で、「60代前半社員」の活用戦略は若干

<sup>10</sup> 6節で紹介するが、「強い活用」を選択して「統合」と同等の「60代前半社員」の活用効果を達成するには、調整制度を設ける必要がある。「強い活用」を選ぶ企業が「統合」を選択する理由の一つには、調整制度の設計と維持コストが高くなったことが考えられる。

変化した。「福祉的雇用」と「弱い活用」は各々 6.9%、3.3%減少した（推計値）。「60代前半社員」の活用戦略は緩やかに進化した。しかしながら、両者の活用戦略は 27.0%と 30.4%を占めており、両者を合わせると 6割弱となる。一方、(3) で見たように、8年の間に、活用戦略毎の平均的な人事施策像も進化した。「福祉的雇用」と「弱い活用」では、賃金制度と調整制度の整備が進み、「強い活用」と「統合」では調整制度の整備が進んだ。

上記の結果は、8年の間に、活用戦略の進化と人事施策の進化（人事施策の整備）の2つが起こったことを示している。同時に、活用戦略の進化が緩やかに生じた原因が、当初不十分であった人事施策を企業が整備したことにあることを示唆する。企業はバブル世代の定年到達を直前に控えており、多くの企業では「60代前半社員」の労働需要は十分に高くない。このような企業では、「60代前半社員」の活用上の課題に直面した際（「60代前半社員」の労働意欲の課題が主である）に、現役社員と同等の活用を「60代前半社員」に求める「強い活用」や「統合」を選ぶことに躊躇する。このため、（例外はあるものの）企業は次善策として、「福祉的雇用」や「弱い活用」を維持し、「60代前半社員」の活用上の課題を軽減するために、活用戦略の範囲内で人事施策を拡充したのではないかと考えられる。

## 6. 活用戦略別の調整制度と効果

### (1) はじめに

前節では、2013年から2021年の間に、「60代前半社員」の活用戦略と人事施策の2つの進化が起こったことを紹介した。「60代前半社員」はすべての社員の一部に過ぎないため、「60代前半社員」の活用に課題があったとしても、「60代前半社員」の活用戦略を「統合」に向けて変えることが難しい場合もある。その場合には、短期的には、活用戦略は変えずに有効な人事施策を組み込むことが望ましくなる。したがって、本節では活用戦略別に有効となる人事施策を捉えることにしたい。

本節では、調整制度に限定する。他のアプローチとして、「60代前半社員」の賃金制度改革を進める方法が考えられるが、これには限界がある。仮に、「60代前半社員」の貢献と賃金を分離して、現役社員と同等の賃金額を支給することになれば、他の社員区分の公平性は損なわれ、かつ、人件費の負担は増加する問題が発生する。5節で紹介したように賃金制度の改革が進んだとしても、働きに見合った報酬に留まる可能性が高い。一方、調整制度は、期待役割が変化する状況下で、「60代前半社員」の高い貢献を引き出す効果が期待できる（鹿生・大木・藤波，2016 a；藤波・大木，2012）。調整制度を設計・維持できる組織能力があれば、当該制度を拡充することが可能である。

本節では、2021年調査を用いて、以下の2点を紹介する。一つは、活用戦略別にどのような

---

調整制度を選択しているのか、もう一つは、活用戦略別にどのような調整制度が企業に有効であるのか、である。本節で対象とする調整制度は、広義の調整制度とする。調整制度の導入目的は、期待役割の変化に「60代前半社員」がスムーズに対応することにある。このため、2つ目のテーマに取り組む際には、主に、「福祉的雇用」と「弱い活用」、「強い活用」についてのみ言及する。

## (2) 活用戦略別の調整制度の概要

### a. 「60代前半社員」の申告・相談制度

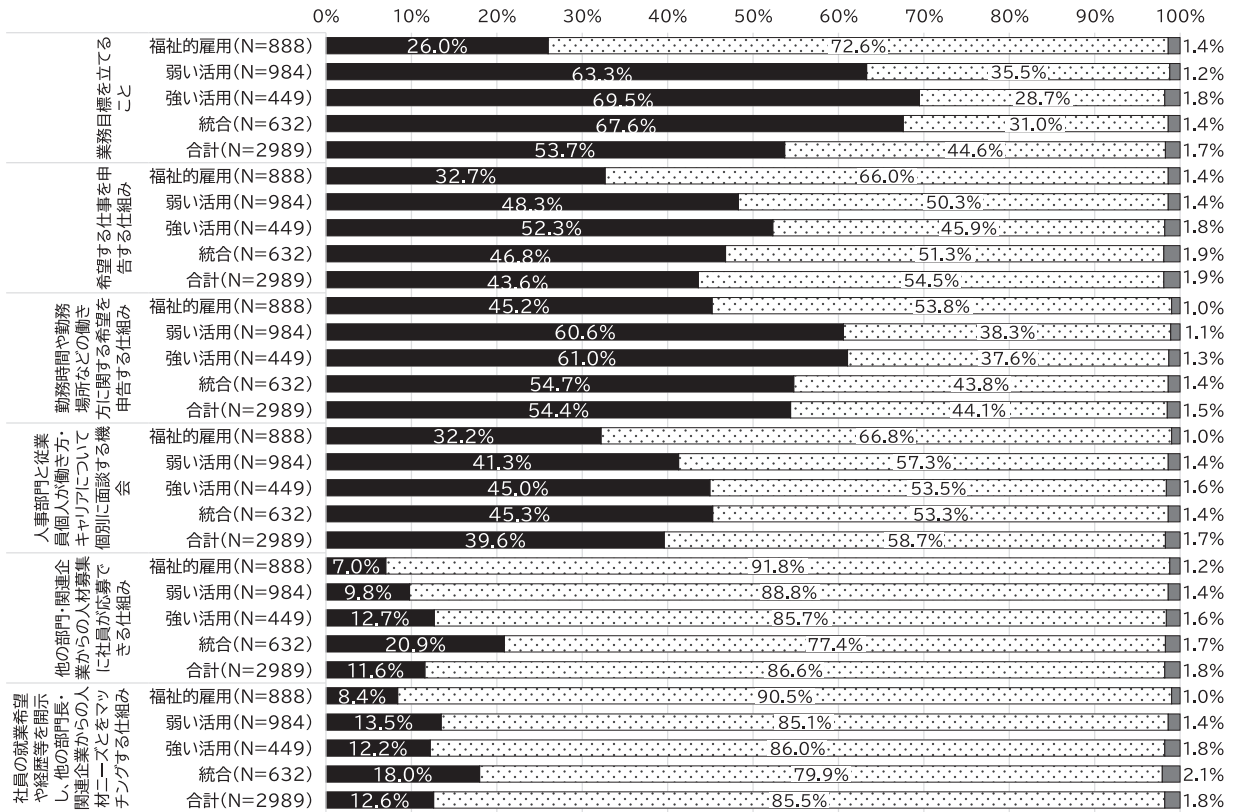
活用戦略別に、働き方の申告・相談制度の概要をみたのが、図表Ⅲ—2—27である。第一に、「業務目標を立てること」(以下、「業務目標設定」と記述する)をみよう。活用戦略別には、「強い活用」における導入割合は最も高く(69.5%)、次に「統合」(67.6%)、「弱い活用」(63.3%)の順になっている。「60代前半社員」の戦力化を志向する企業では、「60代前半社員」に対して目標による管理を行っている。

第二は、「希望する仕事を申告する仕組み」(以下、「希望する仕事の申告」と記述する)である。活用戦略別には、「強い活用」において導入割合が最も高く(52.3%)、次いで「弱い活用」(48.3%)、「統合」(46.8%)となっている。第三は、「勤務時間や勤務場所などの働き方に関する希望を申告する仕組み」(以下、「働き方の希望の申告」と記述する)である。活用戦略別には、「強い活用」の導入割合が最も高く(61.0%)、次いで「弱い活用」(60.6%)、「統合」(54.7%)の順になっている。第二と第三は、自らの希望を伝える仕組みであるが、高齢期には活用戦略が変わり、かつ戦力化を志向する企業で、これらの人事施策を導入する傾向がある。

第四は、「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」(以下、「キャリア面談」と記述する)である。「統合」において導入割合が最も高く(45.3%)、次いで「強い活用」(45.0%)、「弱い活用」(41.3%)の順になっている。キャリアの相談機会の導入割合は、戦力化の強度が高い企業で相対的に高いという特徴がある。

第五は、「他の部門・関連企業からの人材募集に社員が応募できる仕組み」(以下、「社内公募」と記述する)である。活用戦略を問わず、導入割合は低い。ただし、「統合」では他と比べて導入割合は若干高くなっている(20.9%)。第六は、「社員の就業希望や経歴等を開示し、他の部門長・関連企業からの人材ニーズとをマッチングする仕組み」(以下、「社内外の広域マッチング」と記述する)である。活用戦略を問わず、導入割合は低い。ただし、「統合」では他と比べて導入する割合は高い傾向がある(18.0%)。社内公募や社内外の広域マッチングの仕組みは、自己決定の感覚を高める施策となる。キャリアの自己責任化を問う活用戦略のもとでは、高齢者の労働意欲を高める重要な人事施策となりうるが、全体的に導入割合は低調である。特に、戦力化の強度が低い企業(「福祉的雇用」と「弱い活用」)で、未導入の傾向が顕著である。

図表 III-2-27 活用戦略別に応じた、働き方の申告・相談制度



■対象としている □対象としていない ■無回答

b. 「60代前半社員」と労働条件を相談・調整する仕組み

①契約の更新時の面談において、人事部や経営層と定期的に労働条件を相談・調整する機会、  
 ②管理職と定期的に労働条件について、相談・調整する仕組み、以上の2つを設けているか否かをみたのが、図表 III-2-28 である。「統合」では、他の活用戦略と比べて、①と②のいずれもない企業の割合が高い (47.3%)。

図表Ⅲ－2－28 活用戦略別にみた、労働条件の相談・調整する機会の設置

	併用	人事部や経営層のみ	管理職との相談・調整の仕組みのみ	いずれもない	無回答	合計
福祉的雇用 (N=888)	23.9%	20.6%	16.8%	38.4%	0.3%	100.0%
弱い活用 (N=984)	35.5%	16.1%	25.5%	22.5%	0.5%	100.0%
強い活用 (N=449)	34.3%	18.9%	18.5%	27.8%	0.4%	100.0%
統合 (N=632)	24.4%	11.9%	14.9%	47.3%	1.6%	100.0%
合計 (N=2989)	29.3%	16.9%	19.4%	33.3%	1.0%	100.0%

注1：①契約の更新時の面談において、人事部や経営層と定期的に労働条件を相談・調整する機会、②管理職と定期的に労働条件について、相談・調整する仕組み、以上の2つの整備状況を尋ねている。①と②の両者ある場合は「併用」、①の場合のみは「人事部や経営者のみ」、②の場合のみは「管理職との相談・調整の仕組みのみ」、①と②のいずれもないのは、「いずれもない」と表記している。

「弱い活用」では上記の機会・仕組みを設ける企業（「併用」＋「人事部や経営層のみ」＋「管理職との相談・調整の仕組みのみ」）が最も多く（77.1%）、次いで「強い活用」（71.7%）の順となっている。更に、人事部や経営層との相談・調整の機会を設ける企業（「併用」と「人事部や経営層のみ」の合計）も、「強い活用」（53.2%）と「弱い活用」（51.6%）では、相対的に高くなっている。短期決済型で、戦力化を図る企業では、他と比べて労働条件の相談・調整機会を設けている。その場合には、現場の管理職に委ねるのではなく、人事部や経営層が関与する仕組みとする傾向がある。

#### c. 50歳代の正社員に対する高齢期に向けたキャリア支援

50歳代の正社員を対象とした高齢期に向けたキャリア支援の状況をみたのが、図表Ⅲ－2－29である。回答企業全体をみると、「特になし」が最も多い（46.5%）。活用戦略別にみると、「福祉的雇用」では、特に未実施の企業が多い（54.2%）。一方、「弱い活用」では、他の活用戦略と比べ、キャリア支援を行う企業の割合は高い（60.9%）。特に、「弱い活用」では「キャリアについて考える研修機会」（17.6%）、「自己啓発の費用補助」（26.9%）、「資格取得の奨励（費用補助・褒賞金の付与）」（34.1%）を実施する割合が高くなっている。戦力化を志向するが、期待役割の変化が大きい場合（「弱い活用」）には、（高齢期の準備のために）50歳代の正社員にキャリア支援を行う傾向がある。



図表III-2-29 活用戦略別、50歳代の正社員に対するキャリア支援（列％，複数回答）

	全体 (N=2989)	福祉的雇用 (N=888)	弱い活用 (N=984)	強い活用 (N=449)	統合 (N=632)
人事部門の担当者との面談	15.8%	13.4%	17.3%	14.5%	18.0%
社内のキャリア支援担当者との面談	4.0%	3.4%	3.9%	4.7%	4.6%
専門家によるキャリアカウンセリング	1.3%	0.9%	1.3%	1.8%	0.7%
キャリアについて考える研修機会	10.8%	6.6%	17.6%	10.0%	6.8%
自己啓発の費用補助	20.1%	15.4%	26.9%	20.9%	15.2%
自己啓発のための休暇付与	2.7%	2.1%	3.5%	3.1%	2.1%
資格取得の奨励（費用補助・褒賞金の付与）	28.8%	24.7%	34.1%	28.5%	27.1%
専門能力向上の研修実施（外部研修も含む）	17.8%	13.3%	19.3%	18.5%	21.5%
副業の奨励	1.5%	1.0%	1.8%	0.4%	2.4%
開業・再就職に関する情報提供	0.7%	0.5%	1.1%	0.4%	0.6%
開業資金の補助・機材等設備の援助・貸与	0.1%	0.1%	0.3%	0.0%	0.0%
その他	0.4%	0.3%	0.6%	0.2%	0.2%
特になし	46.5%	54.2%	38.4%	46.5%	48.7%
無回答	1.2%	1.4%	0.7%	1.3%	0.8%

### （3）活用戦略別の調整制度の効果

#### a. 分析結果

次に、統計分析を用いて、活用戦略別に「60代前半社員」の活用効果が高い調整制度を概観することにする。「福祉的雇用」と「弱い活用」、「強い活用」の3つに注目する。活用戦略別に、調整制度と「60代前半社員」の活用評価との関係をみたのが、図表III-2-30である。なお、統計分析に用いた変数の記述統計量を示したのが、図表III-2-31である。

最初は、「福祉的雇用」である。「60代前半社員」の活用評価（全体を通して）と正の相関があった調整制度は、「60代前半の雇用管理\_\_業務目標設定」（ $B = 0.232, p < 0.05$ ）、「60代前半の雇用管理\_\_社内公募」（ $B = 0.454, p < 0.05$ ）、「60代前半の雇用管理\_\_社内外の広域マッチング」（ $B = 0.403, p < 0.05$ ）であった。一方、負の関係があったのは、「60代前半の雇用管理\_\_キャリア面談」（ $B = -0.222, p < 0.05$ ）であった。

次は、「弱い活用」である。「60代前半社員」の活用評価（全体を通して）と正の相関があった調整制度は、「60代前半の雇用管理\_\_キャリア面談」（ $B = 0.591, p < 0.05$ ）と「60代前半と人事・経営層との労働条件の相談・調整」（ $B = 0.697, p < 0.01$ ）である。一方、負の関係にあったのは、「50歳代へのキャリア支援\_\_副業の奨励」（ $B = -1.123, p < 0.05$ ）であった。

最後は、「強い活用」である。この活用戦略の場合、「60代前半社員」の活用評価（全体を通して）の得点は高い。そのため、「60代前半社員」の活用が職場に与える影響のうち、「製品・サービスの質の向上」への効果を従属変数としている。正の相関があったのは、「50歳代へのキャリア



支援\_\_専門家によるキャリアカウンセリング」(B = 1.351, p < 0.05) と「50歳代へのキャリア支援\_\_専門能力向上の研修」(B = 0.365, p < 0.05)、「60代前半と管理職との労働条件の相談・調整の仕組み」(B = 0.291, p < 0.05) である。

図表 III—2—30 活用戦略別、調整制度と「60代前半社員」の活用効果（順序回帰分析）

	福祉的雇用		弱い活用			強い活用			参考：統合	
	60代前半の活用満足度		60代前半の活用満足度			60代前半の活用成果_製品・サービスの質向上			60代前半の活用成果_製品・サービスの質向上	
	B	S.E.	B	S.E.		B	S.E.	B	S.E.	
統制変数 正社員数	0.002	0.046		0.180	0.099		-0.038	0.058	-0.042	0.083
業種__製造業	-0.165	0.091		-0.509	0.213 *		0.176	0.140	-0.005	0.225
60代前半職種__事務	-0.325	0.121	**	-0.568	0.245 *		-0.294	0.187	-0.289	0.337
60歳以降に最初に支給する基本給水準(60歳直前の%)	0.009	0.003	**	0.017	0.008		0.000	0.005	0.011	0.007
60代前半の雇用管理__仕事に関連する研修	0.015	0.099		0.420	0.241		0.292	0.151	0.214	0.230
60代前半の雇用管理__自己啓発支援	0.102	0.100		-0.223	0.254		-0.122	0.161	-0.003	0.223
説明変数 50歳代へのキャリア支援__人事担当者との面談	-0.097	0.130		0.039	0.299		0.283	0.194	0.018	0.241
50歳代へのキャリア支援__社内のキャリア支援担当者との面談	-0.143	0.238		-0.193	0.576		-0.410	0.330	-0.559	0.425
50歳代へのキャリア支援__専門家によるキャリアカウンセリング	-0.631	0.617		-0.783	0.632		1.351	0.651 *	1.547	0.871
50歳代へのキャリア支援__キャリア研修	0.040	0.174		-0.335	0.256		0.353	0.223	0.423	0.373
50歳代へのキャリア支援__自己啓発の費用補助	-0.058	0.127		-0.143	0.261		-0.099	0.175	-0.110	0.274
50歳代へのキャリア支援__自己啓発目的の休暇付与	-0.198	0.295		0.514	0.639		0.316	0.377	-0.657	0.652
50歳代へのキャリア支援__資格取得奨励	0.200	0.111		0.394	0.276		0.040	0.161	0.522	0.217 *
50歳代へのキャリア支援__専門能力向上の研修	-0.034	0.134		0.179	0.313		0.365	0.173 *	0.183	0.225
50歳代へのキャリア支援__副業の奨励	-0.308	0.404		-1.123	0.008 *		0.489	0.888	-2.211	0.649 **
60代前半の雇用管理__業務目標設定	0.232	0.103 *		0.170	0.227		0.132	0.150	0.161	0.209
60代前半の雇用管理__希望する仕事の申告	-0.025	0.115		0.100	0.261		0.046	0.174	0.383	0.242
60代前半の雇用管理__働き方の希望の申告	0.127	0.107		-0.213	0.259		0.015	0.176	-0.009	0.244
60代前半の雇用管理__キャリア面談	-0.222	0.103 *		0.591	0.274 *		-0.012	0.149	0.063	0.208
60代前半の雇用管理__社内公募	0.454	0.179 *		-0.677	0.356		-0.052	0.219	-0.089	0.263
60代前半の雇用管理__社内外の広域マッチング	0.403	0.163 *		-0.521	0.316		0.090	0.231	0.307	0.277
60代前半と人事・経営層との労働条件の相談・調整	0.014	0.091		0.697	0.238 **		-0.137	0.145	-0.239	0.207
60代前半と管理職との労働条件の相談・調整の仕組み	0.096	0.090		-0.037	0.217		0.291	0.137 *	0.326	0.202
-2対数尤度	1305.796**		1410.436**			709.024*			977.890**	
Nagelkerke R2	0.099		0.067			0.099			0.108	
N	819		916			406			572	

注1：\*：p < 0.05, \*\*：p < 0.01

注2：福祉的雇用と弱い活用の従属変数は、「60代前半社員」の活用評価(全体を通して)である。活用評価のうち、「不満」と「あまり満足していない」は1点、「やや満足」は2点、「満足」は3点としている。強い活用と統合の従属変数は、「60代前半社員」の活用による効果のうち、「製品・サービスの質の向上」である。「効果がなかった」と「あまり効果がなかった」は1点、「ある程度効果があった」は2点、「効果があった」は3点としている。

注3：統制変数のうち、「正社員数」は「20人以下」を1点～「5001人以上」を9点としている。「業種\_\_製造業」は、製造業を1とし、それ以外を0とするダミー変数である。「60代前半職種\_\_事務」は「60代前半社員」のうち、最も多い職種が「事務」の場合は1とし、それ以外を0とするダミー変数である。「60歳以降に最初に支給する基本給水準(60歳直前の%)」は60歳直前を100としたときに、60歳最初に支給する基本給の水準とした値(連続変数)である。「60代前半の雇用管理\_\_仕事に関連する研修」は、「60代前半社員」にその研修を対象とする場合には1とし、それ以外を0とするダミー変数である。「60代前半の雇用管理\_\_自己啓発支援」は、同様にその研修を対象とする場合を1とし、それ以外を0とするダミー変数である。

図表 III-2-31 記述統計量

	平均値	標準偏差	最小値	最大値
戦略区分（福祉的雇用 =1、弱い活用 =2、強い活用 =3、統合 =4）	2.27	1.11	1	4
60代前半の活用満足度_全体	1.96	0.57	1	3
60代前半の活用成果_製品・サービスの質向上	1.78	0.60	1	3
正社員数	5.48	1.07	1	9
業種_製造業	0.31	0.46	0	1
60代前半職種_事務	0.14	0.34	0	1
60歳以降に最初に支給する基本給水準（60歳直前の%）	74.23	16.37	15	109
60代前半の雇用管理_仕事に関連する研修	0.58	0.49	0	1
60代前半の雇用管理_自己啓発支援	0.55	0.50	0	1
50歳代へのキャリア支援_人事担当者との面談	0.16	0.37	0	1
50歳代へのキャリア支援_社内のキャリア支援担当者との面談	0.04	0.20	0	1
50歳代へのキャリア支援_専門家によるキャリアカウンセリング	0.01	0.11	0	1
50歳代へのキャリア支援_キャリア研修	0.11	0.31	0	1
50歳代へのキャリア支援_自己啓発の費用補助	0.20	0.40	0	1
50歳代へのキャリア支援_自己啓発目的の休暇付与	0.03	0.16	0	1
50歳代へのキャリア支援_資格取得奨励	0.30	0.46	0	1
50歳代へのキャリア支援_専門能力向上の研修	0.18	0.39	0	1
50歳代へのキャリア支援_副業の奨励	0.02	0.12	0	1
60代前半の雇用管理_業務目標設定	0.55	0.50	0	1
60代前半の雇用管理_希望する仕事の申告	0.45	0.50	0	1
60代前半の雇用管理_働き方の希望の申告	0.56	0.50	0	1
60代前半の雇用管理_(人事部門との)キャリア面談	0.40	0.49	0	1
60代前半の雇用管理_社内公募	0.12	0.32	0	1
60代前半の雇用管理_社内外の広域マッチング	0.13	0.33	0	1
60代前半と人事・経営層との労働条件の相談・調整	0.47	0.50	0	1
60代前半と管理職との労働条件の相談・調整の仕組み	0.50	0.50	0	1
N	2713			

b. 解釈—望ましい対策

望ましい対策を整理するにあたり、「60代前半社員」の活用効果を高める手段として、「60代前半社員」の労働意欲を高めることが望ましいという前提に立つことにする。「60代前半社員」を集団として捉えた場合、60歳より前は基幹労働力であり、職業能力や帰属意識は高いため、必要に応じて質的な基幹化を図りやすい。日本の労働市場の状況を概観すると、少子高齢化が進むため、日本企業は、今後、更なる人員不足に直面する。このため、日本企業が「60代前半社員」を活用する際には、労働の細分化（と反復定型業務の配分）によって組織業績の向上を図る選択よりも、現役社員に類する活用に向けて戦力化する道を選ぶことが予想される。

この企業側の選択は、高齢者の就業ニーズを満たすことにもなる。定量調査では、高齢者の職務満足度は、調整制度がある場合（木村，2012；藤本，2022；藤波・大木，2012；堀内・御手洗，2020）や仕事に裁量がある場合（永野，2021）に高くなる関係が確認されている。高齢者は引退

---

過程にあるとはいえ、社員集団全体をみると、潜在的に活躍を希求する存在であることが伺える。

人員不足を想定した場合に、労使の利害は一致する。企業は、組織の業績を高める方法として、現役社員と同様に「60代前半社員」の労働意欲を高める人事施策の導入を志向する。日本企業が直面する労働市場の状況を踏まえ、本項では「調整制度→60代社員の労働意欲の向上→企業による（「60代前半社員」の）活用評価・職場業績の向上」という関係を想定して、調整制度の効果を解釈する。

第一は、「福祉的雇用」である。この活用戦略では、「60代前半社員」の人事管理を整備して社員集団全体の戦力化を図らない。人事評価は未整備であるため、人事部が現場の問題を把握し、「60代前半社員」の人材活用に課題があれば、主体的に調整する志向は弱いといえる。「60代前半社員」を積極的に活用するか否かは、現場の管理職のマネジメント能力や意欲次第となる。したがって、今の職場で活躍が叶うように、期待役割と貢献状況が明確になる仕組み（業務目標の設定）を設けることが有効な対策となる。しかしながら、今の職場で活躍が難しい場合もある。（「福祉的雇用」では人事部が現場に関与する志向は弱い）今の職場での活躍に大きな障壁があれば、「60代前半社員」が主体的に職場を変更できる仕組み（マッチング制度）を設けることが望ましい<sup>11</sup>。

一方、人事部門とのキャリア面談（以下、「キャリア面談」と記述する）と企業の（「60代前半社員」の）活用評価（以下、「活用評価」と記述する）の間には、統計上、負の相関関係があった。「福祉的雇用」では雇用機会の確保を重視するが、全社的に「60代前半社員」の労働力の有効活用を志向しない<sup>12</sup>。キャリア面談を実施する場合、「60代前半社員」は、その目的が労働条件の引下げや退職勧奨にあると認識する可能性がある。この結果、「60代前半社員」は会社からの期待が低いと認識し、労働意欲を下方に調整することが予想される。

第二は、「弱い活用」である。管理職と高齢者間で「高い期待と高い貢献」という上司部下関係が構築されていると高齢者は今後も活躍できる。しかし、この関係は、どちらかが低位になると「低い期待と低い貢献」という関係に変化する（鹿生，2017；鹿生・大木，2015）。「弱い活用」では、「60代前半社員」を組織に貢献する人材と位置づけるものの、全体的に現役社員と期待役割・

---

<sup>11</sup> 担当する仕事は、会社側の要請に従った結果ではなく、自らが決めたという感覚が高まることが予想される（自律性の感覚）。更に、「60代前半社員」自身が職場から選ばれる場合には、「60代前半社員」の有能感も高まる可能性がある。

<sup>12</sup> 実態上、60歳以降に離職者がいる企業は半数を超える。59歳時点で在籍していた社員を「100」とし、61歳時点において自社内で引き続き雇用する社員の割合をみる（問24）と、全員雇用する企業の割合は、「福祉的雇用」では43.0%、「弱い活用」39.2%、「強い活用」50.8%、「統合」70.4%であった。ここには、自発的に退社する人もカウントされるものの、61歳時点まで全員在籍する企業は、「福祉的雇用」と「弱い活用」で低くなっている。また、選択肢の中位数で平均値を算出すると、各80.8%（標準偏差25.3）、81.6%（同22.8）、84.1%（同23.7）、89.4%（同22.0）であった。「福祉的雇用」では、61歳まで会社に残る人の割合が他の活用戦略と比べると低い傾向がある。

労働条件を変える。「福祉的雇用」と同様に、「60代前半社員」全員に労働意欲が低下する問題が生じやすい。「60代前半社員」の活用を現場に任せると、「60代前半社員」の低い意欲、または管理職の低いマネジメント能力や意欲を契機として、「60代前半社員」の活躍の水準が低下する可能性がある。期待役割の変化と労働条件の変化は、活躍レベルを常時下方に向ける力として働く（鹿生・大木・藤波，2016 a）。この活用戦略では、上司部下関係は浮動しやすい。人事が関与する調整制度があると、上司部下関係を調整するため、人事部（または経営層）が求める水準の活躍が期待できる。したがって、企業は、現場の活用方法に人事部が関与する集権的な調整制度（人事部や経営層との労働条件の調整、人事部によるキャリア面談）を設置することが望ましい。

一方、今の勤務先が変わる可能性がある人事施策（副業の奨励、社内公募（ただし  $p = 0.058$ ））と、活用評価は負の関係にあった。上述のように、「60代前半社員」が今の職場で活躍する道を探るには、「60代前半社員」も管理職も、活躍方法を調整するための投資（時間や労力）が必要になる。（推論の域を出ず、今後の検証は必要であるが）上記の施策は、他の部署・他の組織での活躍を支援する。この結果、「60代前半社員」も管理職も今の職場で活躍するための調整を怠り、企業が期待する活躍の水準に達しない可能性がある。

最後は、「強い活用」である。この活用戦略では、「60代前半社員」に現役社員と同等の活躍を求める。本章で見たように、「60代前半社員」の労働条件も全体的に底上げされる。「60代前半社員」全体をみると、「弱い活用」選択時のように、すべての社員で上司部下関係が変動する可能性はなくなる。変動は一部の社員に留まる。

「強い活用」で望ましい人事施策は、「60代前半社員」の更なる活躍を後押しする仕組みである。一つは、中・高年期にも能力開発投資を行うことである。「50歳代へのキャリア支援\_\_専門能力向上の研修」と、（統制変数として扱ったが）「仕事に関する直接関連する研修」（ $B = 0.292$ ,  $p = 0.053$ ）がある企業では、「60代前半社員」の活用評価は高い傾向があった。一般的に中・高年齢には能力開発の機会が少なくなる<sup>13</sup>。能力開発への投資を止める年齢が低いと、早くに専門能力が陳腐化する。企業が第一線での活躍を求める期間は延伸するため、企業は高齢者に能力開発投資を行う、あるいは、その機会を高齢者に開放することが望ましい。

二つは、高齢期の活躍方法を現場が主体で調整することである。「強い活用」では、労働条件の大幅変更はないため、「高い期待と高い貢献」で上司部下関係が安定しやすい。人事部が介在した調整の必要性は低くなる。また、社員の活用方法は現場が詳しい。現場の知識に劣る人事部よりも、現場主体での調整の方が、人事を含めた三者が望ましい働き方（仕事内容・役割、権限等）

<sup>13</sup> 「令和3年度「能力開発基本調査」の結果」（厚生労働省令和4年6月24日発表）によると、令和2年度に自己啓発を行った者は、50歳～59歳では32.1%、60歳以上は21.5%に留まる。また、Off-JTの受講割合は、正社員の場合、20～29歳が49.5%であり、50～59歳は30.1%、60歳以上は21.4%に低下する。



---

での合意に達しやすい。したがって、企業は現場が主体になる（分権化）調整の仕組みを設けることが望ましい。

三つは、キャリアの自律性を高めることである。現役社員と同等の活躍を求めるが、活用戦略は短期決済型に変わる。このため、企業は働く側に、高齢期のキャリアを個人主体で考えることを求める。専門家によるキャリア支援の機会を、その目的に照らせば、キャリア形成の主体性を働く側に取り戻す契機となる。「強い活用」では、第一線での活躍を前提とする。働く側は高齢期に活躍できる見通しを持つことができる。前述のように高齢者は活躍を求める存在であるため、この施策があると、60歳前に高齢期に組織で貢献できる役割を設定し、役割発揮のための事前準備を行い、60歳以降にはその仕事に能動的に従事することが予想される。したがって、企業は、中高年期に自ら高齢期の活躍方法を検討するための機会を設けることが望ましい。

## 7. 今後の課題

本章では、65歳以降の雇用では、その前の年齢層である「60代前半社員」の人事管理を基礎とするため、「60代前半社員」の人事管理に着目した。具体的には、「60代前半社員」の活用戦略の現状と活用戦略別の人事施策、活用戦略の進化、調整制度の効果を概観してきた。概要は、各節で整理してきた。本節では、再度の記述はせず、研究上の課題を述べるに留めたい。

第一は、「60代前半社員」の活用戦略の慣性である。活用戦略は、「統合」に向けて進化するが、2013年調査と2021年調査を比べると、その速度は遅かった。その原因は、同じ活用戦略内の平均的な人事施策が進化したことにあると考えられる。平成16年の60歳代前半層の雇用確保措置の義務化から、現在に至るまで20年弱が経過した。この間、日本社会は人員不足も経験したが、「60代前半社員」を現役社員と同等に戦力化しない企業（「福祉的雇用」と「弱い活用」の合計）は、未だ6割弱を占めている。この活用戦略の選択に、強い慣性が働いている。

今後、65歳以降も含めた60歳以上の社員数が増えれば、他の社員の負荷が高まるため、「福祉的雇用」の企業は「60代前半社員」の戦力化に舵を切ることになる。直ちに「統合」を選ぶと人件費が増えるため、戦力化に舵を切る場合には「弱い活用」を選ぶことが予想される。一方、「弱い活用」より先の「強い活用」や「統合」への戦略転換は停滞する可能性がある。本章で紹介したように、「弱い活用」では相対的に調整制度を設ける企業が多い。そして、この調整制度は、「弱い活用」時に効果を発揮する。仮に、非常に高い効果を持つのであれば、人件費の嵩む「強い活用」を積極的に選ぶ企業は少なくなる。調整制度の効果の大きさにより、「60代前半社員」の活用戦略の進化の速度は変わる。この相対的な速度を把握するには、「弱い活用」より先の活用戦略への転換に、調整制度の整備と拡充が与える影響を検討しなければならない。

第二は、調整制度の効果測定である。「60代前半社員」の活用において、課題意識を持つ企業が多いのは、「60代前半社員」の労働意欲である。「60代前半社員」の数が増加すれば、人事管理を整えて戦力化に舵を切る必要がある。全体最適を考えると、「60代前半社員」の人事管理を現役社員と「統合」することは難しい。したがって、組織の要請に沿って、「60代前半社員」の貢献を引き出す施策を検討する必要がある。本章では、企業側から捉えた活用評価を従属変数とした分析を行ったが、これだけでは不十分である。「60代前半社員」の貢献を直接測定することが望ましい。

以上は、今後の研究課題である。これらの検証は、別途機会を設けたい。

(鹿生治行)

#### 参考文献

- 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。
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2002) 『人事管理入門』日本経済新聞社。
- 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」(本書Ⅲ部1章)。
- 鹿生治行 (2017) 「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・生活意識実態調査研究委員会—』高齢・障害・求職者雇用支援機構, 120 - 150.
- 鹿生治行 (2021) 「70歳就業時代における「65歳超社員」の人事管理を考える」『中央労働時報』第1279号, 24 - 28.
- 鹿生治行・大木栄一 (2015) 「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』玉川大学紀要, 第24号, 27 - 43.
- 鹿生治行・大木栄一 (2015) 「世代交代に向けた人事部門の支援—継続雇用者の「職務を譲る」行動を対象として」『高齢社員の人事管理と展望—生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書』高齢・障害・求職者雇用支援機構, 245 - 264.
- 鹿生治行・大木栄一 (2018) 「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.
- 木村琢磨 (2012) 「第3章 高齢労働者の職場適応」『団塊世代の就業・生活意識に関する調査 研究報告書—2011年調査—』高齢・障害・求職者雇用支援機構, 54 – 67.
- 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 (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して」『日本労働研究雑誌』No.607, 112 – 122.
- 藤波美帆・大木栄一 (2012) 「企業が「60歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと70歳雇用の推進—嘱託(再雇用者)社員を中心にして」『日本労働研究雑誌』No.619, 90 – 101.
- 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.
- 藤本真 (2022) 「60代前半の雇用者における仕事の継続・変化と仕事に対する満足度・就業継続意欲」『JILPT 第4期プロジェクト研究シリーズ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), 135 – 158.
- 堀内康太・御手洗尚樹 (2020) 「再雇用高齢労働者の就労動機づけ尺度の作成および関連要因の検討」『実験社会心理学研究』No.59 (2), 89 – 106.

図表Ⅲ-2-32 2013年調査と2021年調査の分布

		本調査 (N=3105)	2013年調査 (N=4245)
正社員数	30人以下	1.4%	1.6%
	31～50人	1.0%	1.3%
	51～100人	4.2%	4.7%
	101～300人	59.9%	59.9%
	301～500人	16.9%	16.6%
	501～1000人	10.2%	9.3%
	1001～5000人	5.4%	5.0%
	5001人以上	0.5%	0.6%
	無回答	0.5%	1.2%
業種	農林漁業	-	-
	鉱業，採石業，砂利採取業	0.1%	0.1%
	建設業	7.6%	6.5%
	製造業	30.5%	30.8%
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.6%	0.7%
	情報通信業	4.9%	5.6%
	運輸業，郵便業	12.6%	12.8%
	卸売業，小売業	19.1%	18.9%
	金融業，保険業	1.4%	1.8%
	不動産業，物品賃貸業	1.8%	1.2%
	宿泊業，飲食サービス業	2.4%	2.4%
	教育，学習支援業	0.4%	0.6%
	医療，福祉	0.7%	1.2%
	サービス業	-	17.0%
	生活関連サービス業，娯楽業	1.8%	-
	学術研究，専門・技術サービス業	2.3%	-
	複合サービス事業	0.3%	-
	サービス業（他に分類されないもの）	12.0%	-
	その他	0.1%	0.2%
	無回答	1.5%	0.2%