

3章 高齢社員と非正社員の人事管理の均衡課題と対策

1. はじめに—問題意識

少子高齢化による人員不足と人員構成の高齢化の影響を受け、高齢社員の人材活用を図る必要性が主張されてきた。人材活用側の視点に立つと、定年を機に労働条件が変わるため、高齢社員の労働意欲の低下が課題に挙がることになる。高齢社員の活用戦略は、育成しながら活用する正社員時代とは異なる。高齢社員の人事管理研究は、高齢社員のキャリア意識を転換させながら保有能力を活かす人事管理の整備のあり方を検討してきた。

高齢社員数は増加傾向にあるが、企業全体の人材活用の視点に立つと、未だ高齢社員は直接雇用する多様な雇用形態の一部の人員に、過ぎない。高齢社員の多くは、雇用期間に定めがあり、所定外労働時間は少なく、配属先職場が限定される人事管理が適用されている（藤波・大木，2011；等多数）。同じように人材活用上に制約がある社員として、企業は契約社員や嘱託社員、パートタイマーやアルバイト等の非正社員も活用している。直接雇用する人材に限定しても、企業は多様な雇用形態の人材を活用している。職場には、雇用期間や勤務時間、異動範囲が異なる社員が混在することになる。高齢社員の人材活用時には、他の非正社員の労働意欲を高める視点に立ち、他の人事管理との均衡にも考慮する必要がある（藤波，2015；八代，2009）。

企業内には、基幹労働力として雇用期間の定めがなく、労働関係法令の範囲内で労働時間や配属先を自由に決められる正社員もいれば、同じ呼称であっても、キャリアの範囲が狭く、また配属先職場や労働時間が限定される限定正社員も存在する。また、非正社員の呼称であっても、職務範囲や責任、労働時間、雇用期間が異なる社員グループが存在する。多様な人材の有効活用を図ることに関心を置く人事管理研究では、人材の活用リスクを最小限に抑える職務領域の設定や社員間の納得性を高める人事制度の再編（社員区分の見直しや転換制度、処遇の均衡の実現）を主張してきた（例えば、阿部，2011；大木，2013；奥西，2008；玄田，2008，2009；佐藤・佐野・原，2003；篠崎・石原・塩川・玄田，2003；高橋，2016；島貫，2006，2011；西岡，2015，2016；西村・守島，2009；西本・今野，2003；平野，2009；等）。

多様な就業形態の人事管理に着目する研究においても、高齢社員と他の就業形態との人事管理の均衡に着目した研究は西岡（2015）や藤波（2015）を除き、少ない。高齢社員は、正社員時代には基幹人材として人的資本投資の対象であった社員である。正社員時代と同様に組織業績に貢献する人材としての期待が高い場合、高齢社員の人材活用は軽んじることはできない。他方で、この高齢社員の活用戦略と人事管理の選択次第では、他の就業形態の人材活用に正の影響を与えるかもしれないし、負の影響も及ぼすかもしれない。先行研究においては、比較対象となる他の社員区分の人材と職務内容・職責は類似するが、両者に処遇の均衡が図られない場合には不公平感が高まることが指摘されている。この結果から、均衡問題を解決するには社員区分を再編成し、かつ区分間の転換制度を設けるという実践的含意が示されてきた。多様な就業形態の人材を活用する企業では、既存の社員区分間で人材活用が類似、重複することは望ましくない。社員区分間で人事管理が類似する場合、均衡問題（不公平感）が生じやすい。この場合、社員区分の再編を図り、区分間で一定の距離を設けることが望ましい対策となる。高齢社員と他の非正社員との人事管理の均衡に着目した量的研究は、両者を活用する企業では、非正社員に比べて高齢社員の方が、現役正社員に近い管理が適用される関係を捉えている（藤波，2013）。高齢社員の人材制度と他の非正社員の人材制度が類似すると非正社員の不公平感が高まり、労働意欲の低下を招く可能性を示唆している。

高齢社員の人材管理は、人員数の増加に比例して（戦力化に比例して）、現役社員に類似するように整備される傾向がある（鹿生・大木・藤波，2016）。高齢社員を戦力として活用しない段階から戦力化を推進する過程においては、高齢社員の人材管理も漸進的に正社員に近似させる方向で制度を整備する。既に基幹労働力化と数量的な活用が進んでいる、パートタイマーやアルバイト、契約社員等の非正社員の人材管理との差異性、または統合を意識した制度設計が必要となる。

本章は、他の非正社員の人事管理との均衡の観点から高齢社員の人事管理の整備方法を検討する。具体的には、定年を経た継続雇用者（以下、「高齢社員」と記述する）の人事管理と他の主な非正社員の人事管理の類似性（継続度）を測定し、類似性をもたらす人材活用上の課題・効果を、企業の人事担当者を対象とした量的調査から捉える。

分析に入る前に、構成を示しておきたい。次節は、本章で用いるデータセットと尺度の概要を紹介する。3節は、高齢社員と主な非正社員（1種）の人事管理の整備状況と両者の差異の全体像を示す。4節は、人事管理の差異に着目し、企業の人材活用の課題を捉えることにする。5節は、高齢社員と非正社員への企業の活用評価と、両者間の人事管理の差異と正社員との類似性との関係を分析する。6節では、5節までの分析結果を踏まえ、非正社員と高齢社員の人事管理の適正距離に注目し、高齢社員の望ましい人事管理の整備方法を考察する。7節は、これらの議論をまとめて結びとする。

2. データセットと尺度

(1) データセット

本章で用いるデータセットは、企業の人事担当者を対象に実施した質問紙調査である。調査は平成29年10月～12月に実施した。回収数は3,580社（回収率23.8%）である。本章は、高齢社員と非正社員の人事管理の継続度に着目する。このため高齢社員が在籍し、かつ非正社員も在籍する企業を分析対象とする。高齢社員とは、60歳代前半層の社員を指し、高齢社員を対象とする人事管理を分析する。また、比較対象とする非正社員は、高齢社員を除き、回答企業において人数の最も多いタイプ（呼称）の人材とする。

(2) 人事管理の継続性尺度

人事管理の継続度は、社員格付け制度、配置・異動、就労条件、教育訓練、評価制度、報酬管理、福利厚生 の7領域、それらを統合した人事管理全体から捉えている。比較対象は、高齢社員と非正社員ともに、正社員との人事管理との類似性（継続度）を測定する。測定方法の詳細は、2章の補論に示してある。正社員と対比した高齢社員と非正社員の人事管理の継続度は1～4点の範囲内で、当該社員区分の社員全体と正社員の人事管理が大きく異なれば点数が低く、類似する場合には高くなるように設計している。上記の個別の人事管理領域とそれを総合した人事管理全体の8つにおいて得点を算出している。2.5点が人事管理の類似性の「異・同」の分岐点となる。両方で測定方法が異なるのは、「配置・異動管理」領域の尺度である。高齢社員の継続度のみ、役職の継続状況を尋ねた設問を用いている。

高齢社員と非正社員の人事管理の違いは、正社員の人事管理との継続度を媒介に測定できる。次節で紹介するように、高齢社員の人事管理の方が、非正社員よりも正社員に近い場合、前者の得点が大きくなる。高齢社員の継続度から非正社員の継続度を引いた値（高齢社員－非正社員）に二乗した値を「離散度」とする変数を作成し、この変数を高齢社員と非正社員の人事管理の近さを判定する尺度とした。

3. 高齢社員と非正社員との人事管理の整備状況と均衡状況

本節では、高齢社員と非正社員の人事管理の整備状況と均衡状況の全体像を紹介する。人事管理の個別領域毎ではなく、人事管理全体の状況を捉える。なお、本節以降は、高齢社員と非正社員が在籍する企業を分析対象としている。

(1) 業種、規模

高齢社員の人事管理全体の継続度をみると、全体では高齢社員が2.48点、非正社員が1.96点となっている。高齢社員の継続度は、正社員の人事管理との「同異」を区分する2.5点付近にある。非正社員は2点を下回り、非正社員と正社員は異なる人事管理が適用される傾向にある。離散度をみると、全体では0.69点となっている。図表には掲載していないが、1点未満が全体の74.7%、4点未満が全体の98.2%を占めている。正社員と非正社員の人事管理の違いにおいて、継続度に1点以上の差がある企業は約4分の1程度、2点以上の差がある企業はほとんどない。

図表1 属性別、社員区分別の人事管理全体の継続度・離散度

	継続度（高齢社員）		継続度（非正社員）		離散度		N
	平均	S.D.	平均	S.D.	平均	S.D.	
合計	2.48	0.53	1.96	0.56	0.69	0.95	3141
業種							
鉱業、採石業、砂利採取業	2.57	0.40	1.90	0.87	0.61	0.53	3
建設業	2.57	0.49	1.83	0.53	0.99	1.19	244
製造業	2.37	0.48	2.00	0.54	0.49	0.74	1033
電気・ガス・熱供給・水道業	2.40	0.38	1.96	0.48	0.46	0.70	23
情報通信業	2.28	0.55	1.84	0.54	0.58	0.86	124
運輸業、郵便業	2.61	0.51	1.84	0.55	0.99	1.03	403
卸売業、小売業	2.45	0.52	1.92	0.55	0.67	0.92	596
金融業、保険業	2.68	0.51	2.25	0.57	0.51	0.82	35
不動産業、物品賃貸業	2.59	0.59	1.93	0.70	0.93	1.22	50
学術研究、専門・技術サービス業	2.52	0.51	2.06	0.63	0.77	1.04	55
宿泊業、飲食サービス業	2.62	0.54	1.98	0.48	0.84	1.16	78
生活関連サービス業、娯楽業	2.47	0.63	1.89	0.55	0.72	0.96	52
教育・学習支援業	2.35	0.53	1.97	0.50	0.39	0.54	15
医療、福祉	3.17	0.54	2.33	0.55	1.11	1.43	58
複合サービス業	2.38	0.68	1.95	0.39	0.96	2.16	8
その他サービス業	2.58	0.58	2.04	0.57	0.70	0.96	305
その他	3.01	0.31	1.73	0.81	2.08	1.53	8
正社員数							
30人以下	2.45	0.58	2.09	0.53	0.43	0.71	28
31～50人	2.77	0.51	2.21	0.56	0.54	0.53	40
51～100人	2.56	0.57	2.01	0.56	0.72	0.99	289
101～300人	2.47	0.53	1.94	0.56	0.71	0.97	2084
301～500人	2.44	0.52	1.94	0.54	0.61	0.84	345
501～1000人	2.48	0.51	1.98	0.57	0.67	0.94	205
1001～5000人	2.49	0.48	1.98	0.48	0.62	0.99	114
5001人以上	2.46	0.50	2.09	0.51	0.34	0.56	9

注1) 継続度は得点が高いセルに色付けしている

注2) 離散度は得点が高いセルまたは低いセルに色付けしている

業種別にみると、高齢社員の継続度の場合、「医療、福祉」(3.17点)、「その他」(3.01点)が高くなっている。2.5点を超える業種には、「鉱業、採石業、砂利採取業」(2.57点)、「建設業」(2.57点)、「運輸業、郵便業」(2.61点)、「金融業、保険業」(2.68点)、「不動産業、物品賃貸業」(2.59点)、「学術研究、専門・サービス業」(2.52点)、「宿泊業、飲食サービス業」(2.62点)、「その他サービス業」(2.58点)がある。一方、非正社員の場合、2.5点を超える産業はない。業種間の差を見ると、「医療、福祉」(2.33点)や「金融業、保険業」(2.25点)において、他の業種と比べて継続度が高くなっている。離散度をみると、「建設業」(0.99点)、「運輸業、郵便業」(0.99点)、「医療、福祉」(1.11点)、「複合サービス業」(0.96点)が高く、この産業において高齢社員と非正社員の人事管理が異なる傾向がある。他方、「製造業」(0.49点)、「電気・ガス・熱供給・水道業」(0.46点)、「教育・学習支援業」(0.39点)において両者が近い傾向にある。

次に正社員規模別に継続度をみると、高齢社員の場合、「31～50人」(2.77点)と「51～100人」(2.56点)規模において、2.5点を上回っている。非正社員の場合、2.5点を超える規模はないが、「31～50人」(2.21点)規模において、継続度が高い傾向にある。離散度をみると、「51～100人」(0.72点)、「101～300人」(0.71点)において、高齢社員と非正社員の人事管理が異なる傾向にあり、回答数は少なく留意つきではあるが、「30人以下」(0.43点)と「5001人以上」(0.34点)が近い傾向にある。

(2) 定年制

定年制の状況別に、高齢社員と非正社員の人事管理全体の継続度をみたのが、図表2である。ここでは、継続度を4つの区分に分けている。1～2点未満が(正社員と)「異なる」、2～2.5点未満が「やや異なる」、2.5～3点未満が「やや近い」、3～4点が「近い」と表記している。

65歳以上定年企業の場合、最も多い組み合わせが、高齢社員「近い」×非正社員「異なる」(23.8%)である。次に、高齢社員「近い」×非正社員「やや異なる」(18.3%)の順になっている。次に、定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上企業の場合、高齢社員「やや異なる」×非正社員「異なる」の組み合わせが最も多い(20.5%)。次いで、高齢社員「やや近い」×非正社員「異なる」(15.3%)の順になっている。最後に、定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで企業の場合、高齢社員「やや異なる」×非正社員「異なる」の組み合わせが最も多く(21.2%)、次いで、高齢社員「異なる」×非正社員「異なる」(14.0%)、高齢社員「やや近い」×非正社員「異なる」(14.0%)の順になっている。

図表2 定年制別、高齢社員と非正社員の人事管理の継続度

★65歳以上定年 (N=290)

[高齢社員]	[非正社員]				合計行%
	1～2未満 (異なる)	2～2.5未満 (やや異なる)	2.5～3未満 (やや近い)	3～4 (近い)	
1～2未満 (異なる)	2.1%	0.7%	0.3%	0.0%	3.1%
2～2.5未満 (やや異なる)	5.9%	2.8%	0.3%	0.0%	9.0%
2.5～3未満 (やや近い)	12.8%	7.6%	5.5%	1.4%	27.2%
3～4 (近い)	23.8%	18.3%	12.4%	6.2%	60.7%
全体列%	44.5%	29.3%	18.6%	7.6%	100.0%

★定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上 (N=502)

[高齢社員]	[非正社員]				合計行%
	1～2未満 (異なる)	2～2.5未満 (やや異なる)	2.5～3未満 (やや近い)	3～4 (近い)	
1～2未満 (異なる)	8.6%	3.6%	0.6%	0.2%	12.9%
2～2.5未満 (やや異なる)	20.5%	8.8%	2.6%	0.0%	31.9%
2.5～3未満 (やや近い)	15.3%	10.0%	6.8%	1.4%	33.5%
3～4 (近い)	8.4%	7.4%	3.2%	2.8%	21.7%
全体列%	52.8%	29.7%	13.1%	4.4%	100.0%

★定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで (N=2264)

[高齢社員]	[非正社員]				合計行%
	1～2未満 (異なる)	2～2.5未満 (やや異なる)	2.5～3未満 (やや近い)	3～4 (近い)	
1～2未満 (異なる)	14.0%	3.8%	0.8%	0.3%	18.9
2～2.5未満 (やや異なる)	21.2%	10.6%	3.4%	1.0%	36.1
2.5～3未満 (やや近い)	14.0%	10.6%	5.7%	2.1%	32.3
3～4 (近い)	5.0%	2.7%	3.0%	1.9%	12.6
全体列%	54.2%	27.8%	12.8%	5.3%	100.0%

注) 10%以上のセルに色付けしている。

全体の傾向をみると、65歳以上定年企業の場合には、該当割合が10%を超えるセルが、左下に集中している。高齢社員の場合は、正社員に近い人事管理が適用され、非正社員の場合は異なる人事管理が適用される傾向にある。他方、定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで企業では、該当割合が10%を超えるセルが、左上に集中している。高齢社員の継続度は非正社員と比べてやや高いものの、両者の継続度は共に低い傾向にある。定年年齢が高い企業(65歳以上)は、高齢社員の継続度も高いが、他と比べて非正社員の管理も現役正社員に近づく傾向にある。

次に、定年制と高齢社員の社員区分別に、高齢社員と非正社員の継続度と離散度をみたのが、図表3である。高齢社員の場合、「65歳以上の定年」(3.08点)と「定年64歳以下、継続雇用66歳以上」(2.52点)において、2.5点を上回っている。定年年齢が高いと、継続度が高くなる傾向にある。また非正社員の場合、2.5点を超える項目はないが、「65歳以上の定年」(2.09点)の場合には得点が高くなる傾向になる。離散度をみると、「65歳以上の定年」は1.47点と高くなり、非正社員と高齢社員は異なる人事管理が適用されている。一方、「定年64歳以下、継続雇用65歳まで」企業では、0.59点と得点が低く、非正社員と高齢社員の人事管理の類似度が高いことがわかる。

非正社員の継続度には、定年制別に大きな差がない結果を踏まえると、離散度が低い原因は高齢社員の人事管理の継続度が低いことにあるといえる。

高齢社員の雇用区分別にみると、正社員の場合には、高齢社員の継続度は高く（2.73点）、非正社員の場合には低くなる（2.35点）。後者の場合、2.5点を大きく下回り、正社員と異なる人事管理が適用される傾向にある。非正社員の継続度をみると、高齢社員の社員区分が非正社員の場合、非正社員の継続度が1.99点と高く、正社員の場合には1.89点とやや低くなっている。離散度をみると、高齢社員の社員区分を正社員とする場合には1.12点と高く、非正社員とする場合には低い傾向にある（0.45点）。

図表3 定年制・高齢社員の区分別、社員区分毎の人事管理全体の継続度・離散度

	継続度（高齢社員）		継続度（非正社員）		離散度			
	平均	S.D.	平均	S.D.	平均	S.D.	N	
定年制	65歳以上の定年	3.08	0.52	2.09	0.60	1.47	1.52	290
	定年64歳以下、継続雇用66歳以上	2.52	0.52	1.94	0.52	0.70	0.92	502
	定年64歳以下、継続雇用65歳まで	2.40	0.48	1.94	0.56	0.59	0.81	2264
雇用区分	正社員	2.73	0.563	1.89	0.561	1.12	1.23	1115
	非正社員	2.35	0.459	1.99	0.554	0.45	0.65	2021

人事管理の均衡の観点からいえば、高齢社員を正社員として活用する場合には、非正社員の継続度もやや低くなり、両者の人事管理上の均衡（距離）を意識した人材活用を進めていることが伺える。他方、定年年齢を64歳以下に定め、高齢社員の社員区分を非正社員とする企業において、特に人材活用上の課題が生じていることが予想される。そこで次節では、定年64歳以下の企業を対象に、人事管理上の課題を捉えていくことにしたい。

4. 人材活用状況と人事管理の均衡に関する課題認識

本節以降は、定年64歳以下に設定する企業を集計母数とした分析を行う。高齢社員や非正社員の活用評価の分析では、業種や職種などの他の要因を統制する。本節以降は、この変数が無回答または非該当の値をあらかじめ除いたデータセット（2,532件）を用いて分析する。

変数作成方法などの記述統計量は、図表4のとおりである。

図表4 4節以降の多変量解析で用いる変数作成方法と記述統計量

変数名	変数の作成方法	平均	標準偏差
経営状況	同業他社と比べた経営状況 4点尺度（良い「4」、やや良い「3」、やや悪い「2」、悪い「1」）	2.85	0.68
正社員数	会社の正社員数 8点尺度（30人以下「1」、31～50人「2」、51～100人「3」、101～300人「4」、301～500人「5」、501～1000人「6」、1001～5000人「7」、5001人以上「8」）	4.25	0.93
製造業D	主たる業種 ダミー変数（製造業「1」、それ以外「0」）	0.36	0.48
60歳代前半雇用率	従業員に占める60歳代前半層比率 数値（60歳代前半層社員数／総従業員数）	0.06	0.06
雇用上限65歳以下D	雇用契約で定める雇用上限年齢 ダミー変数（65歳以下（法定通り）「1」、それ以外「0」）	0.81	0.39
高齢者_事務職D	定年制を適用する直接雇用する60歳代前半層について、最も多い職種 ダミー変数（事務職「1」、それ以外「0」）	0.13	0.34
高齢者_正社員D	定年制を適用する直接雇用する60歳代前半層について、主な形態（呼称） ダミー変数（正社員「1」、非正社員「0」）	0.30	0.46
非正社員_現業D	最も人数の多い非正社員のタイプ（呼称）について、最も多い職種 ダミー変数（生産・運輸・建設等の現業職「1」、それ以外「0」）	0.42	0.49
非正社員比率	従業員に占める、最も人数の多い非正社員のタイプにおける人数 数値（最も多いタイプに限定した非正社員の人数／総従業員数）	0.17	0.20
30時間以上勤務者比率	最も人数の多い非正社員のタイプについて、週30時間以上働いている者の比率 10点尺度（一人もいない「1」、0超～5%未満「2」、5～10%未満「3」、10～20%未満「4」、20～30%未満「5」、30～40%未満「6」、40～50%未満「7」、50～60%未満「8」、60～80%未満「9」、80%以上「10」）	7.77	3.04
高齢者継続度	作成方法は補論参照 数値（1～4点）	2.42	0.49
非正社員継続度	作成方法は補論参照 数値（1～4点）	1.95	0.55
離散度	（高齢者同異度－非正社員同異度） ² 数値	0.60	0.81
高齢社員の活用評価	高齢社員の活用評価（企業） 4点尺度（うまくいっている「4」、ある程度うまくいっている「3」、あまりうまくいっていない「2」、うまくいっていない「1」）	3.23	0.58
非正社員の活用評価	最も人数の多い非正社員のタイプに対する活用評価（企業） 4点尺度（うまくいっている「4」、ある程度うまくいっている「3」、あまりうまくいっていない「2」、うまくいっていない「1」）	3.21	0.51

(1) 非正社員のタイプ別、人材活用と人事管理の整備状況

非正社員にも、多様な呼称の社員が存在し、呼称の違いで期待役割が異なることも指摘されている。本調査に用いる調査票は、複数ある非正社員のタイプ（呼称）のうち、最も多い人数を占めるタイプについて回答を求めている。非正社員の呼称別の人材活用状況と人事管理の継続度を紹介することにした。

図表5 社員区分別、正社員との仕事内容の同異状況

	ほぼ 全員	8割 程度	半数 程度	2割 程度	1割 程度	少数	いない	無回答	N
高齢社員	31.4%	17.1%	12.3%	5.0%	2.0%	7.1%	22.6%	2.5%	2532
非正社員	13.5%	8.3%	8.3%	5.3%	2.0%	6.1%	54.8%	1.6%	2532
パートタイマー	6.1%	5.0%	5.8%	6.0%	2.1%	6.8%	66.8%	1.3%	1216
アルバイト	11.4%	7.4%	7.4%	2.2%	0.4%	6.6%	64.6%	0.0%	229
契約社員・準社員	22.8%	13.0%	11.3%	5.3%	2.4%	5.1%	37.9%	2.1%	823
嘱託社員（継続雇用者・再雇用者除く）	21.4%	9.3%	10.9%	4.3%	1.6%	5.8%	43.6%	3.1%	257

正社員と同等の仕事をしている割合を社員区別にみたのが、図表5である。高齢社員の場合、「ほぼ全員」が31.4%、「8割程度」17.1%となっている。回答企業のうち、多くの高齢社員が正社員と同様の仕事をする企業は全体の約48%を占めている。他方で、一人もいないという企業は22.6%を占めている。一方、非正社員全体で見ると、正社員と同等の仕事をする非正社員が一人もいない企業の割合は、54.8%を占めている。非正社員の呼称別にみると、一人もいない企業割合が高いのは、主な非正社員がパートタイマーとアルバイトの企業であり、各々66.8%、64.6%を占めている。非正社員であっても、契約社員・準社員、嘱託社員（継続雇用者・再雇用者除く）は、一人もいない企業割合は低くなり、各々37.9%、43.6%となっている。「ほぼ全員」+「8割程度」の割合は、各々35.8%、30.7%であり、高齢社員の割合よりは低いものの、他の呼称と比べると高くなっている。

次に正社員と同じ仕事をする社員がいる企業を対象に、対象者の担当業務レベルの分布をみたのが、図表6である（59歳以下の正社員のどのランクの仕事に対応しているか）。高齢社員の場合、係長・主任クラスの手前である「一般職Ⅰ」の割合が多く（38.0%）、次いで、「課長相当」（33.4%）、「係長・主任Ⅰ」（25.2%）の順になっている。係長・主任クラス前の割合は4割程度と多いものの、高齢社員に管理職クラス相当の仕事を任せている企業も多くを占めている。非正社員全体の場合、「一般職Ⅰ」（38.6%）が多く、次いで「一般職Ⅱ」（38.5%）、「一般職Ⅴ（高卒初任格付け）」（26.3%）の順となっている。

無回答を除いた仕事内容レベルを得点化した値をみると、高齢社員は5.92点となり、平均すると「係長・主任Ⅱ」の仕事を担当している。ただし、分布をみると管理職相当の仕事に任せる企業も多いため、分散が大きいがわかる。次に、非正社員全体の得点をみると、4.31点となっている。平均すると、非正社員は「一般職Ⅱ」相当の仕事に任されている。ただし、非正社員であっても呼称ごとに差はある。アルバイトの場合には得点が低く（3.41点）、嘱託社員（継続雇用者・再雇用者除く）は5.56点、契約社員・準社員は4.26点と高くなる傾向にある。嘱託社員の場合には、高齢社員よりも得点はやや低いが、管理職相当の仕事に任せる企業割合も他と比べて高くなっている。

図表6 社員区別別、仕事内容レベル（同じ仕事内容の社員がいる場合のみ、複数回答）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	すべて無回答	得点化（点）	N（数）
	一般職Ⅴ （高卒初任格付け）	一般職Ⅳ （短大卒初任格付け）	一般職Ⅲ （大卒初任格付け）	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			
高齢社員	12.4%	5.3%	7.9%	26.1%	38.0%	23.2%	25.2%	33.4%	14.0%	22.6%	5.3%	5.92	1954
非正社員	26.3%	15.3%	15.8%	38.5%	38.6%	11.6%	9.3%	7.0%	2.8%	3.7%	5.6%	4.31	1135
パートタイマー	25.6%	14.0%	12.3%	36.1%	38.3%	9.3%	5.0%	2.8%	0.5%	1.5%	6.5%	4.03	399
アルバイト	32.1%	19.8%	14.8%	40.7%	35.8%	6.2%	1.2%	1.2%	0.0%	0.0%	1.2%	3.41	81
契約社員・準社員	29.1%	16.9%	19.4%	41.1%	39.3%	13.4%	11.8%	6.7%	2.9%	3.9%	5.1%	4.26	509
嘱託社員（継続雇用者・再雇用者除く）	14.7%	10.5%	12.6%	35.0%	38.5%	15.4%	16.1%	23.8%	10.5%	11.2%	7.0%	5.56	143

注) 得点化は、表頭の格付けのうち、一般職Ⅴ「1点」～一般職Ⅰ「5点」～部長相当「10点」とし、すべて無回答の母数を除いた総応答数で割った値である。

社員区別の人事管理の継続度（正社員との類似性）を示したのが、図表7である。高齢社員の場合、人事管理制度全体は2.42点となり、正社員とやや異なる人事制度が適用されている。個別領域別にみると、労働時間管理の状況を示した「就労条件」は3.04点と、教育訓練の投資状況を示した「教育訓練」は2.91点、法定外福利厚生を示した「福利厚生」は2.65点、人事評価や目標管理、自己申告制度等の評価の適用状況を示した「評価制度」は2.51点となり、これらは正社員とやや同じ管理が適用される傾向にある。しかし、社員区分の設定や等級制度の適用状況を示した「社員格付け制度」は1.44点、基本給や賞与の支給方法の類似性や職務手当の支給状況を示した「報酬管理」は、2.17点と低くなっている。

非正社員全体の場合、教育訓練が正社員とやや同じである（2.85点）。一方、他の人事管理は異なる管理が適用されている。呼称別にみると、他の非正社員の区分と比べて、「契約社員・準社員」と「嘱託社員（継続雇用者・再雇用者除く）」の継続度が高い傾向にある。

なお、就労条件の継続度を「1」とした場合における他の分野の得点の比率を示したのが、下段にある。労働時間の整備状況との対比から、評価制度と報酬管理の両者をみると、高齢社員の場合は、各々0.82、0.71となっており、1を下回っている。高齢社員の活用状況に比べて、両者の管理のバランスが悪く、活用状況に応じた評価や報酬管理が実施されていない可能性がある。他方、非正社員の場合、両者は1.11、1.18となっており、高齢社員よりも活用と評価・処遇制度のバランスがよくなっている。活用に見合った報酬や評価制度を整えるという視点に立つと、非正社員よりも、高齢社員の人事管理に課題がありそうである。

図表7 社員区別、人事管理の分野毎の継続度

	人事管理制度全体	社員格付け制度	配置・異動	就労条件	教育訓練	評価制度	報酬管理	福利厚生
高齢社員	2.42	1.44	2.35	3.04	2.91	2.51	2.17	2.65
非正社員	1.95	1.23	1.86	1.77	2.85	1.96	2.09	2.13
パートタイマー	1.80	1.19	1.66	1.37	2.68	1.87	2.05	2.06
アルバイト	1.66	1.19	1.64	1.53	2.35	1.65	1.80	1.67
契約社員・準社員	2.21	1.30	2.17	2.35	3.17	2.17	2.25	2.30
嘱託社員（継続雇用者・再雇用者除く）	2.04	1.25	1.97	2.03	2.90	2.02	2.04	2.35
就労条件比								
高齢社員		0.47	0.77	1.00	0.96	0.82	0.71	0.87
非正社員		0.70	1.05	1.00	1.61	1.11	1.18	1.21
パートタイマー		0.87	1.22	1.00	1.96	1.37	1.50	1.51
アルバイト		0.77	1.07	1.00	1.53	1.08	1.18	1.09
契約社員・準社員		0.55	0.92	1.00	1.35	0.92	0.96	0.98
嘱託社員（継続雇用者・再雇用者除く）		0.61	0.97	1.00	1.43	1.00	1.00	1.16

(2) 高齢社員の人材活用上の課題（均衡の観点から）

次に、高齢社員と非正社員との人事管理の類似性の観点から、高齢社員の活用課題を捉えてみることにしたい。

離散度を4つの区分に分け、高齢社員の活用課題の割合を示したのが、図表8である。離散度により差があるのは、3つある。「管理職と60歳代前半層の従業員との人間関係」は0～0.5点の場合には23.9%、1.5点の場合には15.6%となり、得点が低いと該当割合も高くなる。一方で、「管理職以外の従業員と60歳代前半層の従業員との人間関係」も0～0.5点の場合には10.7%、1.5点以上の場合には5.9%となっている。また「他の非正社員との処遇上のバランス」も、同9.8%と3.8%となっている。他方、高齢者の意欲や他の正社員との処遇上のバランス、他の従業員のモチベーションとは、得点の大きさは関係がなさそうである。高齢社員と非正社員の人事管理全体が類似する場合には、企業は高齢社員と非正社員の処遇上のバランスに課題意識を持つ他、職場において高齢社員の人材活用に課題意識を感じる傾向がある。

図表8 離散度別、高齢社員の人材活用上の課題割合（複数回答）

	管理職と60歳代前半層の従業員との人間関係	管理職以外の従業員と60歳代前半層の従業員との人間関係	他の非正社員との処遇上のバランス	高齢者(本人)のモチベーション	他の正社員との処遇上のバランス	他の従業員のモチベーションの維持・向上
離散度 0～0.5点未満	23.9%	10.7%	9.8%	68.4%	21.7%	15.8%
0.5～1点未満	17.4%	10.4%	7.0%	71.3%	18.9%	19.2%
1～1.5点未満	18.0%	5.5%	7.1%	61.2%	20.4%	11.0%
1.5点以上	15.6%	5.9%	3.8%	63.3%	16.3%	11.8%
合計	21.5%	9.6%	8.5%	67.5%	20.6%	15.3%

図表8の結果は、高齢社員の人事管理が未整備であるために、高齢社員の活用に企業が課題意識を持っている可能性もある。そこで、高齢社員の人事管理全体の継続度（正社員との類似性）を統制後、離散度と課題意識との関係を分析したのが、図表9である。

離散度と表頭の課題で統計上有意な関係にあったのは、「管理職と60歳代前半層の従業員との人間関係」(b=-0.203, p<0.05)、「管理職以外の従業員と60歳代前半層の従業員との人間関係」(b=-0.355, p<0.01)、「他の非正社員との処遇上のバランス」(b=-0.389, p<0.01)である。いずれも離散度とは負の関係にある。高齢社員と非正社員の人事管理全体の類似性が高いと、人事部門はこれらに課題意識を感じる傾向にある。前者2つの課題が挙がる理由は推論に過ぎないが、3点ほど考えられる。第一は、職場の上司や同僚による高齢社員の評価に起因することである。人事管理が近い場合、比較対象が非正社員となるため、職場内の上司や同僚は正社員時代に培った能力を十分に活かしていない意識を持つ可能性がある。第二は、賃金の決定方法の差に起因することである。前章でみたように、高齢社員は今の働きに応じて賃金が決定されている割合は低く、定年前の評価に基づいて賃金水準が決定される傾向にある。この場合、高齢社員と非正社員に適用される人事管理の類似度は高くとも、決め方が異なり、かつ過去の貢献を評価される場合には高齢社員の賃金水準が高くなる。この場合、非正社員の不公平感が高まる可能性がある。第三は、均衡処遇への対応である。第二の問題を解決するため、非正社員との処遇の均衡に配慮する必要がある。高齢社員が配属される職場では、既に形成された分業関係を見直し、高齢社員には非正社員とは異なる役割を設定するのに苦慮するのかもしれない。

図表9 高齢社員の人材活用上の規定要因（二項ロジスティック回帰分析）

	管理職と60歳代前半層の 従業員との人間関係				管理職以外の従業員と60歳代 前半層の従業員との人間関係				他の非正社員との 処遇上のバランス			
	b	S.E.	Exp (β)		b	S.E.	Exp (β)		b	S.E.	Exp (β)	
定数	-1.346	0.419	0.260	**	-1.548	0.574	0.213	**	-2.749	0.619	0.064	**
経営状況	-0.037	0.072	0.963		-0.114	0.100	0.892		-0.054	0.106	0.947	
正社員数	0.187	0.051	1.206	**	0.128	0.070	1.136		0.119	0.073	1.126	
製造業D	-0.020	0.104	0.037		-0.199	0.147	0.819		0.009	0.152	1.009	
高齢者_事務職D	-0.043	0.149	0.958		-0.114	0.209	0.892		-0.044	0.222	0.957	
高齢者_正社員D	-0.168	0.115	0.846		-0.184	0.165	0.832		-0.889	0.206	0.411	**
60歳代前半雇用率	-0.719	0.979	0.487		-1.050	1.408	0.350		0.482	1.332	1.619	
雇用上限65歳以下D	-0.197	0.126	0.821		-0.205	0.173	0.815		-0.150	0.185	0.861	
高齢者継続度	-0.115	0.115	0.991		-0.160	0.160	0.852		0.208	0.170	1.232	
離散度	-0.203	0.079	0.816	*	-0.355	0.125	0.701	**	-0.389	0.134	0.678	**
Cox & Snell R ²	0.015				0.011				0.017			
χ ² 乗検定	37.328 **				27.882 **				44.150 **			
N	2532				2532				2532			

	高齢者（本人）の モチベーション			他の正社員との 処遇上のバランス				他の従業員のモチベーションの 維持・向上				
	b	S.E.	Exp (β)	b	S.E.	Exp (β)		b	S.E.	Exp (β)		
定数	-0.406	0.378	0.666	-1.790	0.428	0.167	**	-1.218	0.472	0.296	**	
経営状況	0.023	0.063	1.024	-0.180	0.073	0.835	*	-0.201	0.081	0.818	*	
正社員数	0.237	0.050	1.268	**	0.157	0.052	1.169	**	0.092	0.059	1.097	
製造業D	0.084	0.093	1.088		0.150	0.105	1.162		-0.076	0.119	0.927	
高齢者_事務職D	0.079	0.133	1.083		0.065	0.149	1.067		0.016	0.170	1.016	
高齢者_正社員D	-0.301	0.096	0.740	**	-0.284	0.118	0.753	*	-0.150	0.130	0.861	
60歳代前半雇用率	1.365	0.802	3.917		-0.429	0.974	0.651		2.167	0.905	8.733	*
雇用上限65歳以下D	0.239	0.109	1.270	*	0.102	0.134	1.107		-0.167	0.141	0.846	
高齢者継続度	-0.041	0.101	0.960		0.126	0.117	1.135		-0.082	0.132	0.921	
離散度	-0.081	0.060	0.923		-0.122	0.076	0.885		-0.091	0.084	0.913	
Cox & Snell R ²	0.021			0.013				0.008				
χ ² 乗検定	52.975 **			33.386 **				19.458 *				
N	2532			2532				2532				

注) **: p < 0.01、*: p < 0.05

5. 高齢社員と非正社員の活用評価—人事管理の整備状況と均衡を中心に

高齢社員の活用は数量的増加を背景に近年進んできているが、既に非正社員の量的・質的基幹化が進んでいる企業もある。他の就業形態の人員の成果を下げずに、高齢社員の人事戦略を立て、人事管理を整える必要がある。両者の活用成果を高める方法を検討する必要がある。その考察は6節で進めるが、その前に5節では、高齢社員と非正社員の人事管理の整備状況と制度の距離（近さ・遠さ）が、企業による各々の活用評価にどのような影響を与えるのかを検証することにした。

藤波（2015）は、現業職に限定しながらも、高齢社員の人事管理は非正社員よりも現役正社員に近いことを捉えている。この結果は、企業が社員区分間の均衡を意識した活用を進めていることを示しており、非正社員の人材

活用の成果は、高齢社員の人事管理の整備状況に影響を受けることを示唆する。最初にこの点を確認することしよう。

図表 10 は、高齢社員（左段）と非正社員（右段）の活用評価を従属変数とした重回帰分析の結果である。左段をみると、高齢者の継続度と高齢社員の活用評価は正の関係にある（ $B=0.197$, $s.e.=0.025$, $p < 0.01$ ）。他方、非正社員の継続度は、高齢社員の活用評価と統計上有意な関係にはない（ $B=0.011$, $s.e.=0.022$, $n.s.$ ）。次に、右段の非正社員の活用評価の結果をみよう。非正社員の継続度は非正社員の活用評価と正の関係にある（ $B=0.100$, $s.e.=0.021$, $p < 0.01$ ）。また高齢者の継続度と非正社員の活用評価と正の関係にある（ $B=0.059$, $s.e.=0.023$, $p < 0.05$ ）。

高齢社員の人事管理を正社員との継続性を意識して整備すると、高齢社員の活用評価が高まる関係にあるが、非正社員の人事管理の整備を進めても高齢社員の活用評価を左右するものではなかった。高齢社員の活用成果を高めるには、非正社員の人事管理の整備状況を考慮することなしに、高齢社員の人事管理を整える選択が望ましくなる。他方、非正社員の活用評価を高めるには、2つの方法がある。一つは、非正社員の人事管理を整えること、もう一つは、高齢社員の人事管理を整えることである。後者は、高齢社員の人事管理の整備状況により、非正社員の活用の成果に影響を与えることを示している。後者の結果は、非正社員と高齢社員の人事管理の関係を定める重要な手掛かりとなる。両者を整備すると両者の活用成果は高くなるが、非正社員の評価は高齢社員の人事管理の整備を整えることが望ましい。このため、高齢社員と非正社員の両者の活用成果を高めるには、高齢社員の人事管理は、非正社員の人事管理よりも正社員に近く位置づけることが望ましいといえる。

図表 10 高齢社員と非正社員の活用評価（重回帰分析）

	高齢社員活用評価			非正社員活用評価				
	B	S.E	β	B	S.E.	β		
定数	2.865	0.097	**	2.956	0.089	**		
経営状況	0.101	0.016	0.119	**	0.087	0.015	0.115	**
正社員数	-0.089	0.012	-0.143	**	-0.041	0.011	-0.074	**
製造業 D	0.008	0.024	0.007		-0.003	0.024	-0.002	
高齢者_事務職 D	-0.047	0.034	-0.027					
高齢者_正社員 D	0.077	0.025	0.061	**	0.002	0.023	0.002	
60歳代前半雇用率	0.087	0.203	0.009					
非正社員_現業 D				0.006	0.022	0.005		
非正社員比率雇用率				-0.237	0.054	-0.090	**	
非正社員_30時間以上勤務比率				-0.015	0.004	-0.090	**	
雇用上限 65歳以下 D	-0.086	0.029	-0.058	**	-0.001	0.026	-0.001	
高齢者継続度	0.197	0.025	0.166	**	0.059	0.023	0.056	*
非正社員継続度	0.011	0.022	0.011		0.100	0.021	0.107	**
調整済み R ²	0.082			0.040				
F 値	26.002	**		11.604	**			
N	2532			2532				

注) **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$

非正社員の活用評価と高齢社員の人事管理状況に正の関係がある結果は、2つの可能性を示唆する。第一は、非正社員の不公平感の払拭である。非正社員の人事管理と高齢社員の人事管理が近いと、相対的に報酬水準が低い非正社員は高齢社員への不公平感を高める。高齢社員の活用水準を上げると非正社員に公平感が高まり、非正社員の活用成果が上がる可能性である。これを本章では、「均衡仮説」と呼ぶ。第二は、雇用機会を提供するのみの活用から正社員を支援する役割への転換である。高齢社員に組織を支援する役割発揮を実現する人事管理を整えた結果、高齢社員が正社員の業務を補完し、非正社員のマネジメントへの支援を通じて非正社員の活用が円滑に進む可能性である。これを本章では、「分業仮説」と呼ぶ。

上記2つの仮説を検証するために、「高齢社員の継続度と非正社員の継続度」との差分（高齢社員－非正社員の継続度）と非正社員の活用評価との関係を捉えることにする。両者の差と非正社員の活用評価に正の相関があれば、「均衡仮説」が説得力を持つことになる。両者の差に負の相関、もしくはある時点から負の相関が生じるようであれば、「分業仮説」が説得力を持つこととなる。上記の差分と非正社員の活用評価がどのような関係にあるのか、最初に差分、次に差分の二乗値、更に、差分の三乗値を投入する。追加の変数により、決定係数が有意に高まれば、その回帰式を選択し、そうでない場合はそれ以前の回帰式を選択する。その推計値の形状を描くことにしたい。

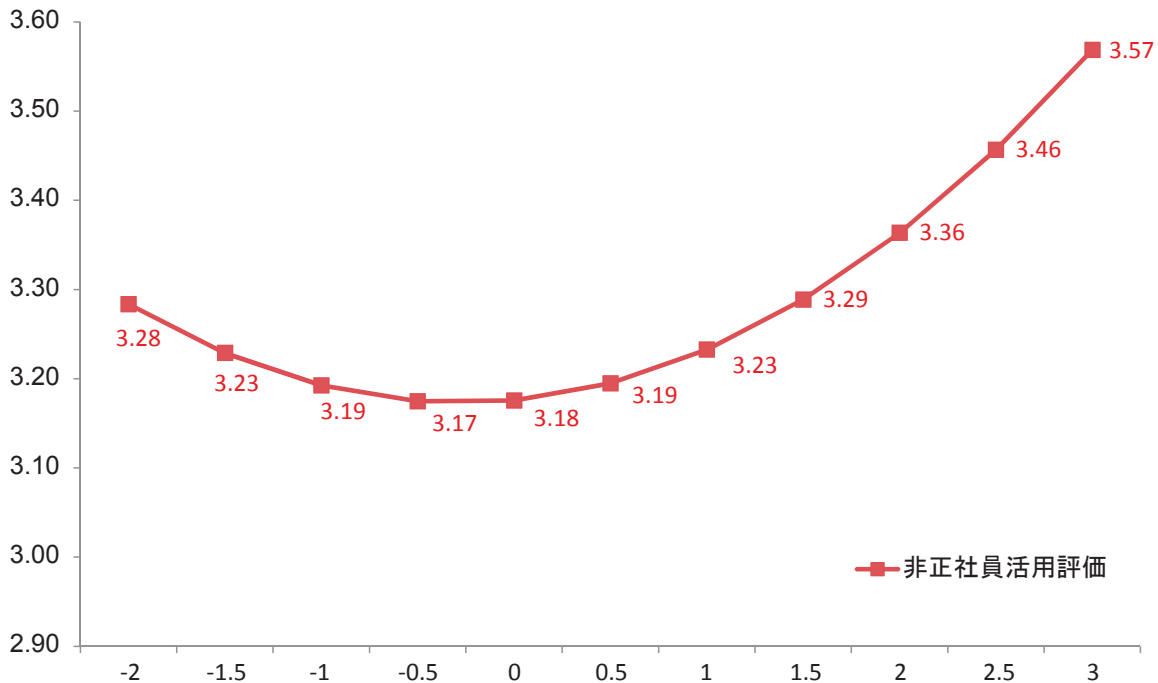
分析結果は、図表 11 である。非正社員の継続度を統制して、高齢社員と非正社員の継続度の差分「高齢者－非正社員」と非正社員の活用評価との関係は、左段にある。差分と活用評価は正の関係にある（ $B=0.059$, $s.e.=0.023$, $p < 0.05$ ）。差が大きいと評価が高まる関係にある。次に、差分の二乗値を投入したのが中段である。差分の二乗値を投入すると、回帰式の決定係数は増加した。差分の二乗値と活用評価は正の関係にある（ $B=0.037$, $s.e.=0.019$, $p < 0.05$ ）。下に凸の二次曲線を描いている。更に、差分の三乗値を投入したのが右段である。この場合、決定係数は増加しなかった。このため、中段の回帰式を採択する。この中段の差分の推計値を図示したのが、図表 12 である。

図表 11 均衡と非正社員の活用評価（重回帰分析）

	B	S.E.	β	B	S.E.	β	B	S.E.	β
定数	2.956	0.089	**	2.964	0.089	**	2.965	0.090	**
経営状況	0.087	0.015	0.115 **	0.087	0.015	0.115 **	0.087	0.015	0.115 **
正社員数	-0.041	0.011	-0.074 **	-0.041	0.011	-0.074 **	-0.001	0.023	-0.001
製造業 D	-0.003	0.024	-0.002	-0.001	0.024	-0.001	-0.001	0.024	-0.001
非正社員_現業 D	0.006	0.022	0.005	0.005	0.022	0.004	0.005	0.022	0.004
非正社員比率雇用率	-0.237	0.054	-0.090 **	-0.233	0.054	-0.089 **	-0.243	0.054	-0.089 **
非正社員_30 時間以上勤務比率	-0.015	0.004	-0.090 **	-0.015	0.004	-0.088 **	-0.015	0.004	-0.088 **
高齢者_正社員	0.002	0.023	0.002	-0.001	0.023	-0.001	-0.001	0.023	-0.001
雇用上限 65 歳以下 D	-0.001	0.026	-0.001	-0.001	0.026	-0.001	-0.002	0.026	-0.001
非正社員継続度	0.159	0.025	0.170 **	0.151	0.025	0.162 **	0.151	0.025	0.162 **
高齢者－非正社員	0.059	0.023	0.070 *	0.020	0.030	0.023	0.018	0.033	0.022
(高齢者－非正社員) ²				0.037	0.019	0.058 *	0.033	0.028	0.052
(高齢者－非正社員) ³							0.003	0.017	0.008
調整済み R ²	0.040			0.041			0.041		
▲ R ²				0.001	*		0.000		
F 値	11.604	**		10.912	**		10.001	**	
N	2532			2532			2532		

注) **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$

図表 12 非正社員の活用評価の推計値 (単位: 点)



差分得点別の非正社員の活用評価の推計値をみると、差が近い場合に得点が低くなる関係にある。非正社員の継続度の方が高齢社員の継続度よりも 0.27 点高い場合に、最も活用評価が低く、差が生じるほど、活用評価は高くなる関係にある。「均衡仮説」に説明力がありそうである。一方、一定の差をもって、評価が負に転じることはない。ここから、「分業仮説」の説明力は低いことが伺える。つまり、非正社員の活用評価に限定すれば、高齢社員と非正社員の人事管理は、差を広げるほど、効果は高まるという関係にある。

以上の結果は、高齢社員の場合には、非正社員との人事管理が近くても、活用に課題は生じず、非正社員の場合には差がない場合に活用上の課題が生じることを示していた。高齢社員の継続度と非正社員の活用評価に正の関係がある理由は、高齢社員の人事管理が整備された結果、非正社員の不公平感が低下し、非正社員の意欲低下を抑制するためと考えられる。この結果は、前節の図表 8 と 9 の結果と一致している。

6. 議論—高齢社員の制度進化を前提に両者の適正距離を考える

5 節の検証が捉えた発見は、3 点ある。第一は、非正社員と高齢社員の人事管理が近い場合、非正社員の労働意欲が低下することである。高齢社員の基本給は、前章で紹介したように、全員一律に定額を支給する制度からの脱却を図っても、今の働きや役割に応じて報酬が決まるわけではない。賃金の決定基準は過去の貢献に基づいており、かつ賃金水準は非正社員よりも高くなる可能性がある。非正社員に近い人事管理が高齢社員に適用されると、非正社員に不公平感が生じることになる。第二に、第一の結果があるとはいえ、非正社員の人事管理が正社員に類似するように整備される企業において非正社員の活用評価は高くなる関係にあった。非正社員の活用評価と、離散度や非正社員の人事管理の継続度は両者とも正の関係にあったが、強度は異なる。前者 ($\beta = 0.058$) よりも後者 ($\beta = 0.162$) の強度は高い。第三に、高齢社員の活用評価と非正社員との人事管理の整備状況に関係性はなかった。

高齢社員の活用評価は、高齢社員の人事管理の整備状況に影響を受け、非正社員の人事管理の整備状況には影響を受けない。高齢社員の活用戦略を戦力的活用に転換して人事管理を整備すれば、高齢社員の活用成果は高まることを示唆する。

(1) 一国二制度下における均衡

先行研究において、非・正社員間の均衡問題への対応方法として、社員区分を再編成し、両者の区分を明確にする方法が提示されている。非正社員の活用は量的にも質的（基幹化）にも進んでいるものの、正社員の人事管理と異なる傾向にある。全体的には高齢社員の人事管理は非正社員よりも正社員に近いが、正社員と類似する人事管理は適用されていない。

企業は、高齢社員の人事管理の改善に着手しやすい状況にある。理由は2つある。第一は、企業は65歳までの雇用の義務化が求められるため、人員不足に陥ると60歳代前半層の高齢社員の活用水準を高める動きが強まることにある。第二は、高齢社員の人事管理は、図表7下段にみるように、活用（労働時間）と報酬制度のバランスが悪く、改善の余地がある。

上記の理由から、高齢社員の人事管理を現役正社員の管理に漸進的に近づける潜在性がある。他方、定年64歳以下企業の高齢社員は、同僚から定年を迎えて活用戦略が変わる社員と認識される。仮に非正社員の質的基幹化が実現していない場合には、高齢社員の活用成果と同時に非正社員の活用成果の向上の両者を実現するため、非正社員の質的基幹化を図る人事管理の整備に着手する前に、高齢社員の人事管理の整備を進めることが望ましくなる。非正社員と高齢社員の活用成果を享受するため、非正社員と高齢社員の人事管理の距離を保つ戦略が有効な対策となる。

それでは、非正社員の基幹化が進み、その人事管理が現役正社員に類する整備が進む場合には、高齢社員の人事管理をどの程度現役社員に近づければよいのか。雇用機会を提供するのみの「福祉的活用」から漸進的に戦力的活用を実現する人事管理を整備する過程において、近い将来高齢社員と非正社員の人事管理には類似性が生じる。高齢社員の活用評価は、非正社員の人事管理の整備状況とは統計上有意な関係になかった。高齢社員の活用成果を高めることのみを考えれば、戦力的活用を推進するために人事管理の継続度を高めることが望ましくなる。一方、非正社員の不公平感の抑制のみを考えれば、非正社員の活用成果を高めるために、高齢社員の人事管理とは近似させないほうが良いことになる。

改めて、非正社員と高齢社員の両者の活用評価を高める均衡点を探りたい。図表13は、高齢社員と非正社員の活用評価を従属変数とする重回帰分析の結果である。その結果をもとに、評価の推計を行った結果を示したのが、図表14と図表15である。

図表 13 高齢社員と非正社員の活用評価

	高齢社員活用評価			非正社員活用評価		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β
定数	2.895	0.096	**	2.988	0.082	**
経営状況	0.101	0.016	0.119 **	0.087	0.015	0.116 **
正社員数	-0.089	0.012	-0.144 **	-0.041	0.011	-0.074 **
製造業 D	0.011	0.024	0.009	-0.002	0.024	-0.002
高齢者_事務職 D	-0.047	0.034	-0.027			
高齢者_正社員 D	0.070	0.025	0.055 **	0.002	0.023	0.002
60歳代前半雇用率	0.073	0.202	0.007			
雇用上限 65歳以下 D	-0.086	0.029	-0.058 **	-0.003	0.026	-0.002
非正社員_現業 D				0.004	0.022	0.004
非正社員比率雇用率				-0.233	0.054	-0.089 **
非正社員_30時間以上勤務比率				-0.015	0.004	-0.089 **
高齢者継続度	0.190	0.026	0.160 **			
非正社員継続度				0.142	0.021	0.152 **
離散度	0.016	0.016	0.023	0.045	0.014	0.070 **
調整済み R ²	0.082			0.042		
F 値	26.097	**		11.960	**	
N	2532			2532		

注) **: p < 0.01、*: p < 0.05

図表 14 継続度別、高齢社員と非正社員の活用評価の推計値
(上段：高齢社員の活用評価、下段：非正社員の活用評価)

高齢者評価

		高齢者						
		1	1.5	2	2.5	3	3.5	4
非正社員	1	2.95	3.05	3.15	3.27	3.39	3.52	3.66
	1.5	2.95	3.04	3.14	3.25	3.36	3.49	3.62
	2	2.96	3.05	3.14	3.24	3.34	3.46	3.58
	2.5	2.98	3.06	3.14	3.23	3.33	3.44	3.55
	3	3.01	3.08	3.15	3.24	3.33	3.43	3.53
	3.5	3.05	3.11	3.17	3.25	3.33	3.42	3.52
	4	3.09	3.14	3.20	3.27	3.34	3.43	3.52

非正社員評価

		高齢者						
		1	1.5	2	2.5	3	3.5	4
非正社員	1	3.05	3.13	3.23	3.36	3.51	3.68	3.88
	1.5	3.06	3.12	3.20	3.30	3.43	3.58	3.75
	2	3.09	3.13	3.19	3.27	3.38	3.50	3.65
	2.5	3.15	3.16	3.20	3.26	3.34	3.45	3.57
	3	3.23	3.22	3.23	3.27	3.33	3.41	3.52
	3.5	3.33	3.30	3.29	3.30	3.34	3.40	3.48
	4	3.45	3.40	3.37	3.36	3.38	3.41	3.47

注) 網掛け部分は、継続度の平均値を示している。

図表 14 の評価結果の推計値のうち、上段の高齢社員の活用評価をみると、非正社員の継続度とは無関係に、高齢社員の継続度を高めると活用評価は高まる。一方、下段の非正社員の活用評価をみると、非正社員の活用評価は高齢社員の人事管理の整備状況の影響を受けていることが分かる。非正社員の人事管理の継続度が低い場合（例えば、非正社員の継続度が 2 点）、高齢社員の人事管理の継続度を高めると、非正社員の活用評価も高まる（高齢社員の継続度 2.5 点における非正社員の活用評価は 3.27 点→継続度 4 点における非正社員の活用評価は 3.65 点）。非正社員の人事管理の継続度が低い場合には、高齢社員の活用評価と非正社員の活用評価ともに、高齢社員の人事管理の継続性を高めることが望ましい選択になる。

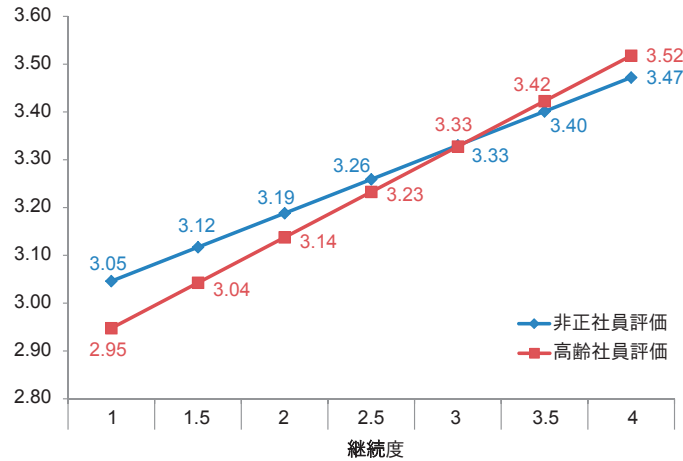
当初の間のように、既に非正社員の基幹化が進んでおり、更にその人事管理の継続度が高い場合はどうであろうか。高齢社員の活用評価は非正社員の人事管理の整備状況とは無関係である。ここでは非正社員の人事管理の継続度のみを見ることにする。

非正社員の活用を主体とし、高齢社員の基幹化を図らないという戦略を選択する場合、単に非正社員の人事管理の継続度を高める対策を進めることが望ましくなる。例えば、高齢社員の継続度が 1.5 点の場合における、非正社員の活用評価は、非正社員の継続度が 2 点では 3.13 点である。更に継続度を高めると、活用評価の推計値は 3.40 点になる。

一方、高齢社員の基幹化を図り、漸進的に高齢社員の人事管理の整備を図る戦略を選択する場合は、どのような手順が必要になるのか。例えば、非正社員の継続度が非常に高い場合（例えば 3.5 点）、高齢社員の戦力化を図る過程で、非正社員の活用評価が下がる可能性がある（高齢社員の継続度 1 点における非正社員の活用評価は 3.33 点→継続度 2 点における非正社員の活用評価は 3.29 点）。ただし、更に高齢社員の人事管理の継続性を高める整備を進めると非正社員の活用評価も高まる（高齢社員 4 点の場合、非正社員の活用評価は 3.48 点となる）。非正社員の人事管理の継続度が既に高い場合であっても、高齢社員の人事管理の整備を進めることが望ましい選択となる。

参考までに、図表 15 は、図表 14 の結果に基づいて、両者の継続度が一致する場合における各々の評価の推計値を示している。非正社員の活用評価は、非正社員の人事管理を現役社員に類似する制度を選択する方法においても高まる。非正社員の活用成果は、高齢社員との人事管理の近さがもたらす負の効果よりも、正社員に近づけることで獲得できる効果のほうが大きい。仮に、高齢社員と非正社員の人事管理が同じ場合であっても、継続度が低い均衡よりも高い均衡のほうが、両者の活用評価は高まる。制度の均衡問題は、両者の人事管理を整える選択後、均衡処遇を意識した人事管理を整備することによって緩和できる可能性を示唆する。

図表 15 高齢社員と非正社員の人事管理が同じ場合における活用評価の推計値



(2) 定年延長の動きを受けて

既に非正社員の活用水準が高く、人事管理も整備されている場合、定年を64歳以下に設定したままで、非正社員と高齢社員の社員区分を再編する可能性は、年々低下することが予想される。現在、企業には65歳までの雇用義務化を求めている。将来的に少子高齢化が進めば定年年齢を65歳以降に上げる動きにつながる。この動きは徐々に進むことが予想される。

図表 16 定年引上げ別の離散度と非正社員の活用評価（重回帰分析）

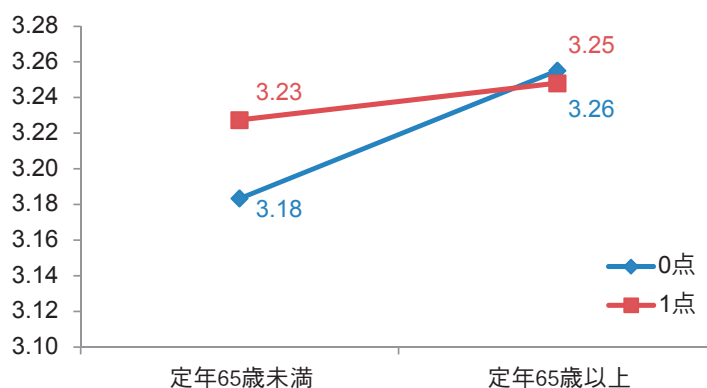
	非正社員活用評価			高齢社員活用評価			高齢社員活用評価		
	B	S.E.		B	S.E.	β	B	S.E.	
定数	3.010	0.074	**	2.814	0.090	**	2.817	0.090	**
経営状況	0.083	0.014	**	0.098	0.016	0.115	0.098	0.016	**
正社員数	-0.039	0.010	**	-0.080	0.011	-0.132	-0.080	0.011	**
製造業 D	-0.002	0.023		-0.006	0.023	-0.005	-0.004	0.023	
高齢者_事務職 D				-0.060	0.032	-0.034	-0.058	0.032	
60歳代前半比率				0.170	0.180	0.018	0.159	0.180	
非正社員_現業 D	0.005	0.021							
非正社員比率雇用率	-0.210	0.051	**						
非正社員_30時間以上勤務比率	-0.012	0.003	**						
高齢者_正社員	0.009	0.022		0.078	0.025	0.064	0.076	0.025	**
非正社員継続度	0.131	0.020	**						
高齢者継続度				0.187	0.025	0.169	0.185	0.025	**
定年65歳以上 D	0.037	0.042		0.013	0.042	0.006	0.041	0.046	
離散度(中心化)	0.044	0.014	**	0.007	0.014	0.011	0.018	0.016	
離散度×定年65歳以上 D	-0.051	0.025	*				-0.041	0.028	
調整済み R ²	0.037			0.080			0.080		
F 値	10.712	**		27.749	**		25.199	**	
N	2767			2767			2767		

注1) **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$

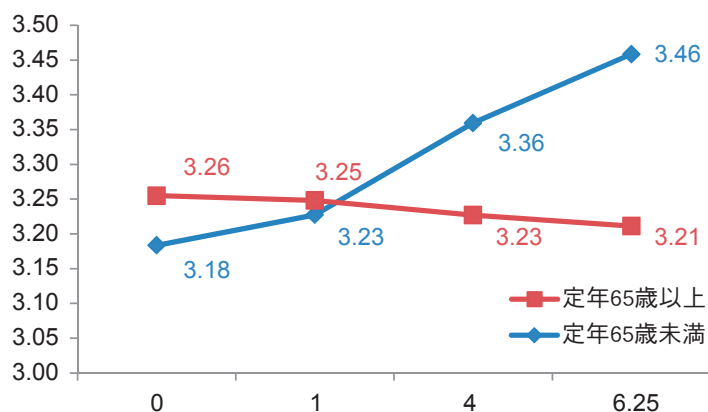
注2) 離散度は平均値を「0」の変換した中心化した値を投入している。

正社員の定年年齢を65歳以上に上げる方法によっても、均衡問題が解消される可能性もある。65歳以上定年企業を母数に加え、定年引上げによる非正社員の活用評価への影響を分析した結果は図表16である(N=2,767)。離散度は平均値を「0」に変換した値(中心化)を投入している。離散度と定年65歳以上企業との交互作用と非正社員の活用評価との関係に着目すると、両者には負の関係があった($B=-0.051$, $s.e.=0.025$, $p < 0.05$)。この関係を図示したのが、図表17と図表18である。

図表17 離散度別、65歳以上定年企業と非正社員評価との関係



図表18 65歳以上定年企業別、離散度と非正社員評価との関係



図表17は、高齢社員と非正社員の人事管理が一致する場合に、定年引上げが非正社員の活用評価を高める効果があるのか、否かを図示したものである。離散度が「0」点の場合、定年65歳未満の非正社員の活用評価の推計値は3.18点、定年65歳以上の場合には3.26点である。単純傾斜検定を行うと、多少高まるが統計上有意な関係はなかった($B=0.072$, $s.e.=0.051$, $n.s.$)。高齢社員と非正社員の人事管理が一致するために、定年年齢を引き上げても、非正社員の活用評価は高まらない。

次に、定年年齢を上げた結果、60歳代前半層が現役正社員と同じ区分とする場合に、離散度と非正社員の活用評価との関係を図示したのが、図表18である。定年65歳未満の場合には、5節で検討したように、離散度と

活用評価は正の関係にある。両者の人事管理が近いと非正社員の活用評価は低くなる。他方で、定年年齢を 65 歳以上に設定した場合、離散度と非正社員の活用評価とは統計上有意な関係はなかった ($B=-0.007$, $s.e.=0.022$, $n.s.$)。仮に離散度が低くても、非正社員の活用評価は低下しない。定年 64 歳以下の場合とは異なり、両者は無関係であった。

更に、図表 16 の中段から高齢社員の活用評価と高齢者の継続度との関係をみると、両者は正の関係がある ($B=0.187$, $s.e.=0.025$, $p < 0.01$)。一方、「定年 65 歳以上 D」と評価は統計上有意な関係になかった ($B=0.013$, $s.e.=0.042$, $n.s.$)。また、離散度 (中心化) も同様の結果であった ($B=0.007$, $s.e.=0.014$, $n.s.$)。高齢社員の活用評価は、定年引上げとは無関係であり、継続性を意識した人事管理によって高まる関係にあった。

以上の結果を踏まえると、図表 16 に示すように、定年年齢が 64 歳以下の企業が高齢社員と非正社員の人事管理の一致を解消する目的から、定年延長を選択したとしても非正社員の活用成果は高まらない。一方で図表 17 の結果を見ると、定年 65 歳以上企業では離散度と非正社員の活用評価には関係がなかった。非正社員の不公平感を解消して非正社員の活用成果を高める方法としては、定年延長は有効な手段とはならない。しかしながら、図表 18 の結果を見ると、定年を延長する場合、高齢社員と非正社員の人事管理が近くても非正社員の活用評価に差はないという結果が示された。この理由は、非正社員は高齢社員を異なる社員と認識するため、人事管理の類似度と非正社員の活用評価とは無関係になるものと考えられる。非正社員による比較対象を変え、人事管理の類似性をもたらす不公平感を回避する理由から、定年延長を図る選択肢も存在することを意味する。均衡問題の解消に着目すれば、雇用契約を結び直す高齢社員と非正社員の人事管理が近い場合、消極的理由ではあるが、高齢社員を現役正社員と同じ区分にする「定年延長」が望ましいことがわかる。

ただし、高齢社員の活用評価は、単に定年延長を図ることでは高まらない。高齢社員の活用成果を高めるには、高齢社員の人事管理は現役社員の人事管理との継続性を意識して整備することが重要である (図表 16)。

7. おわりに

本章は、多様な人材の活用を前提に、定年年齢 64 歳以下の企業を分析対象として非正社員と高齢社員の人事管理の適正距離を検討してきた。高齢社員の人事管理の整備は、高齢社員の戦力的活用を図る方法としてのみ有効なだけでなく、非正社員の不公平感を解消する手段としても有効な方法となる。高齢社員の人事管理には活用と処遇のバランスが悪く、60 歳代前半層の雇用の義務化と少子高齢化を背景に、漸進的に人事管理の整備が進む可能性が高い。現時点も高齢社員の人事管理は非正社員よりも現役正社員に近い位置にある。

高齢社員の人事管理が非正社員の人事管理に近い場合、非正社員に不公平感が生じかねない。この原因は、非正社員の比較対象が高齢社員となることが考えられる。高齢社員の戦力化の過程において過去の貢献を評価する報酬管理が選択されるため、貢献と処遇が見合わず非正社員の納得性が損なわれる可能性がある。高齢社員の戦力的活用の初期段階では、正社員以外の人材活用の最適化を図るために、活用と処遇のバランスが悪い、非正社員よりも高齢社員の人事管理の整備を優先させ、両者に距離を保つ戦略が望ましくなる。

ただし、非正社員の人事管理を現役社員に近づけるように整備すると、非正社員の活用成果は高まる。人事管理を離散させる効果よりも人事管理を整備する効果の強度は高い。高齢社員の人事管理が非正社員の人事管理と近似しても、両者が現役社員の人事管理と近い水準にあれば、高齢社員と非正社員の活用全体の効果は高まる。既に、非正社員の基幹化が進み、その人事管理が正社員に類する管理を進めている場合には、高齢社員の人事管理の整備を進める過程において、その成果が一時的に下がる可能性がある。しかし、高齢社員の戦力化を図る戦略を選択する場合、非正社員に優先して、正社員の人事管理の継続性を意識して高齢社員の人事管理を再編することが望ましい。それを受けて、非正社員の人事管理を整えることが望ましい手順となる。更に、高齢社員の人事管理が整備される方向で改変される前提に立つと、将来的に非正社員の均衡問題の解決方法として、定年延長も一定の効果をもつ対策となりえる。

一方、先行研究の示唆からは、高齢社員と非正社員間の雇用区分を再編する選択も存在する。この選択肢は、65 歳以降の活用時に選択される可能性が高い。65 歳以降は、選抜された人材を活用する。労働意欲や職業能力の個人差は広がる。人手不足による活用を進めるが、企業が高い雇用義務を負うため、更なる定年延長を回避する可能性が高い。66 歳以降の人材活用において非正社員との均衡問題を意識する局面では、非正社員と 65 歳以上の社員区分を統合して再編しそうである。この検証は、今後の課題である。

(藤波美帆、鹿生治行)

【参考文献】

- 阿部正浩（2011）「雇用ポートフォリオの規定要因」『日本労働研究雑誌』No.610, 14-27.
- 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）「非正社員の人事管理と人事部の役割—求められる「分離型の人事管理」から「統合型の人事管理」への転換—」『玉川大学経営学部紀要』第21号, 1-13.
- 奥西好夫（2008）「正社員および非正社員の賃金と仕事に関する意識」『日本労働研究雑誌』No.576, 54-69.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016）「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.
- 玄田有史（2008）「内部労働市場下位層としての非正規」『経済研究』Vol.59, 4, 340-356.
- （2009）「正社員になった非正社員—内部化と転職の先に—」『日本労働研究雑誌』No.586, 34-48.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018）『継続雇用制度の現状と制度進化—「60歳以降の社員に関する人事管理に関するアンケート調査」結果より—』
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ（2003）「雇用区分の多元化と人事管理の課題—雇用区分間の均衡処遇—」『日本労働研究雑誌』No.518, 31-46.
- 篠崎武久・石原真三子・塩川崇年・玄田有史（2003）「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か」『日本労働研究雑誌』No.512, 58-73.
- 島貫智行（2007）「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響—組織内公平性の考え方を手がかりに—」『日本労働研究雑誌』No.568, 63-76.
- （2011）「非正社員活用の多様化と均衡処遇—パートと契約社員の活用を中心に—」『日本労働研究雑誌』No.607, 21-32.
- 高橋康二（2016）「有期社員と企業内賃金格差」『日本労働研究雑誌』No.670, 75-89.
- 西岡由美（2015）「契約社員の人事管理と基幹労働力化—基盤システムと賃金管理の二つの側面から—」『日本経営学会誌』第36号, 86-98.
- （2016）「多様な非正社員の人事管理」『日本労務学会誌』第17巻第2号, 19-36.
- 西村孝史・守島基博（2009）「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』No.586, 20-33.
- 西本万映子・今野浩一郎（2003）「パートを中心にした非正社員の均衡処遇と経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.518, 47-55.
- 平野光俊（2009）「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性—人材ポートフォリオ・システムからの考察—」No.586, 5-19.
- 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.
- （2015）「継続雇用者（嘱託社員）の戦力化と人事管理の整備状況—パートタイマーとの人事管理とのバランスを中心に—」『第45回日本労務学会全国大会研究報告論集』No.45, pp.95-102.
- 八代充史（2009）「定年延長と継続雇用制度—60歳以降の雇用延長と人的資源管理—」『日本労働研究雑誌』No.589, 20-29.