

2 高齢社員の人事管理の 現状と展望

—— 企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から ——



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、「65歳定年時代における高齢社員の人事管理研究」プロジェクト（大木栄一委員長）において実施した質問紙調査（企業の人事担当者と働く人たち対象）を用いて、テーマ毎に分析を行った結果を紹介したものです。

少子高齢化が進展する日本においては、意欲や能力があれば年齢に関わりなく働ける社会を構築する必要があります。昨今の人手不足下において、企業においてもその要請が高まっています。高齢者は、長い職業生活を通じて職業能力を高める機会がありました。長年勤め上げたため、組織への帰属意識も高いことが期待されます。組織に貢献できる潜在能力は高いといえます。しかし、多くの企業において、高齢者の意欲や能力を十分に引き出す人事管理が実践されてきたわけではありません。

本書は、高齢社員の人事制度の変化（1章）、高齢社員の賃金制度（2章）、多様な社員と高齢社員の人事管理（3章）の論考及び、中高齢者向けキャリア研修の基本戦略の小論（4章）、高齢社員の人事管理に関する概況（補論）を掲載しています。企業の人事担当者の皆さまが、高齢社員の人事戦略や人事管理を設計し、現場への支援策を検討する際にお役立ていただければ幸いです。

令和元年 10 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

令和元年度 「65歳定年時代における高齢社員の人事管理研究委員会」

敬称略

（委員長）

大木 栄一 玉川大学経営学部 教授

（委員）

大嶋江都子 株式会社前川製作所 コーポレート本部人財部門係長

金崎 幸子 キャリアコンサルタント

小西 敦美 日本クッカー株式会社 管理本部人事労政部長

藤波 美帆 千葉経済大学経済学部 准教授

八重樫尚人 日本水産株式会社 人事部労務健康企画課長

（機構）

矢田 玲湖 雇用推進・研究部長

宮本 隆 雇用推進・研究部研究開発課長（令和元年 8 月 1 日以降）

高橋 雅幸 雇用推進・研究部研究開発課長（令和元年 7 月 30 日迄）

杉山 守 雇用推進・研究部研究開発課長補佐

鹿生 治行 雇用推進・研究部研究開発課専門役

及川つかさ 雇用推進・研究部研究開発課開発企画係

菅 弥寿子 雇用推進・研究部研究開発課開発企画係

概論	1
	《執筆者：大木栄一・鹿生治行》
1章 高齢社員の人事管理の制度進化の方向性	5
－ 60歳代前半層と65歳以降の人事管理の継続性に注目して －	
	《執筆者：鹿生治行・藤波美帆》
2章 60歳代前半層の賃金制度のゆくえ	25
－ 基本給の決定方針の進化 －	
	《執筆者：鹿生治行・藤波美帆》
3章 高齢社員と非正社員の人事管理の均衡課題と対策	47
	《執筆者：藤波美帆・鹿生治行》
4章 高齢社員の人事戦略と「中高年向け研修」の基本戦略	69
－ キャリア研修の導入意義を考える －	
	《執筆者：鹿生治行・大木栄一》
補論 『60歳以降の社員に関する人事管理』に関する調査のクロス集計結果	92

<資料編>

『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票	137
『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	145

概論 本書の問題意識と章構成

1. はじめに

本書は、高齢社員の人事管理の「進化」と他の雇用区分の人事管理との「差異」を主要なテーマに設定し、本プロジェクトにて実施した質問紙調査の結果を、「網羅的」に紹介したものである。

労働力不足の解消及び企業の競争力を維持・向上するには、男性正社員に限らず、多様な就業形態の労働力の活用を進める必要がある。定年を迎えた60歳代前半層の社員（以下、「高齢社員」と記述）もその社員区分の1つに挙げられる。ただし、高齢社員は最も有用な労働力の1つと考えられる。この理由は、定年を迎える前にはその企業で正社員として基幹業務を担い、当該企業で必要な技術・技能を保有することに留まらず、企業文化・歴史、社内の人間関係、社内政治への理解に富むためである。企業が新たに外部労働市場から人材調達を図る場合と比べると、スキル等の人材に関わる情報量は多く、かつ採用後（再雇用後）の適応過程でも多くの調整（配置前教育や配属後の支援（情報支援等））を必要とせず、相対的に職場適応は円滑に進むことが期待できる。

高齢社員が保有する労働力の価値（例えば、経験・知識・技能等）を最大限に高めるには、高齢社員の人事管理を整える必要がある。ただし、高齢社員の人材活用戦略は、現役正社員と変えている。実際、多くの企業が60歳を定年とし、長期的な雇用関係を精算し、短期的に成果を出す社員と位置づける。一方、現役正社員は育成しながら活用する社員であり、経営幹部または業務管理上の高い職責を担い、中長期的な視点から事業運営を進める、いわゆる「基幹的な業務を担う人材」として期待される。高齢期になると、短期の視点で成果を挙げる人材と位置づけることになり、（例外はあるが）これまで蓄積した知識を活用し、（高齢社員が得意とする専門領域に特化するなど）限定された職務領域の仕事を雇用契約の満了まで任せるようになる。

2004年改正の高年齢者雇用安定法の施行を受け、高齢社員の就業者と就業率は増加傾向にある。この改正により、65歳までの雇用機会は確保された。一方、当時多くの企業では活躍を前提とした人事管理（「戦力的活用」）ではなく、雇用機会を提供する「福祉的雇用」を志向していた。それ以降、更なる少子高齢化の進展と労働力不足を背景に、高齢社員への期待が徐々に高まり、高齢社員の人事管理も整備されつつある。

実際、高齢社員の人事管理の整備状況はどのような段階にあり、何が課題となっているのか。人事管理の整備状況、高齢社員の賃金制度、他の就業形態とのバランスをテーマに、質問紙調査から日本企業の全体像を捉えて、紹介するのが、本書のねらいである。また、高齢社員の活躍は、高齢期の人事管理制度の整備によってのみ実現するものではない。上述のように、高齢社員への期待役割は変わるため、その適応支援も必要になる。企業による高齢社員の雇用支援は、「いま」まさに高齢社員である人たちだけではなく、「これから」高齢社員になる人たちも対象としておく必要がある。本書は定年前からのキャリア支援（キャリア研修を含むキャリアの調整機会）に着目し、その必要性を解説した小論も掲載している。

2. 各章の概要

本書で掲載している論考・小論の概要を説明しておきたい。なお、補論は企業調査のクロス集計結果の報告であるため、紹介は割愛したい。

(1) 1章 「高齢社員の人事管理の制度進化の方向性

－ 60歳代前半層と65歳以降の人事管理の継続性に注目して－

1章は、高齢社員を対象とする人事管理の現状を捉えると共に、その人事管理の変化に焦点をあてた分析を行っている。高齢社員の人事管理と現役正社員の人事管理の相違は、「継続性」という尺度を作成し、人事管理全体と個別領域毎（配置・異動、教育訓練、就労条件、評価制度、報酬管理、福利厚生）に継続性の得点を算出している。

少子高齢化を背景に、高齢社員の人材活用戦略は、雇用機会を提供する「福祉的雇用」から積極的活用を図る「戦力的活用」に漸進的にシフトするという前提に立って分析を進めている。分析結果は、継続性と活用の強度（仕事内容が同じである程度）は正の関係にあり、企業は戦力化に伴って現役正社員の人事管理と類似するように高齢社員の人事管理を整備することを示唆している。更に、個別領域毎の分析を進めると、戦力化の強度を高める場合、最初に教育訓練や就労条件（労働時間）の継続性を高めるが、報酬制度の継続性は現役正社員の活用にほぼ近くなる段階で高まることが分かった。ただし人事評価の方法は、現役正社員と異なる時期が続くため、活用戦略は現役正社員と変えたままであることを予想している。

一方、短期的に見ると、異なる動きも見える。2010年に実施した調査結果と比較すると、今の仕事を評価した手当を支給する傾向があった。ただし、特に企業規模が大きい企業では、仕事内容を変えない社員の割合は低下する傾向にあり、一部の社員は定年を機に役割を変える企業もやや増加する傾向にある。企業規模や業種により、差があることも確認されている。

また、60歳代前半層の活躍に限らず、65歳以降の雇用を進めることも重要である。65歳以降の人材活用において企業の評価が高いのは、60歳代前半層と65歳以降の人事管理の継続性が高い場合、つまり人事管理を変えない場合である。65歳以降の人事管理を整えるには、60歳代前半層の人事管理を整えておく必要がある。これは1章の分析においても確認された。特に、65歳以降の評価を高めるには、60歳代前半層の教育訓練の継続性（現役正社員との継続性）を意識した人事管理を整えておく必要があることを捉えている。

(2) 2章 「60歳代前半層の賃金制度のゆくえー基本給の決定方針の進化ー」

高齢社員の活躍を前提とした賃金制度を整える場合、現役正社員と異なり高齢社員は長期的な雇用を前提としないため、基本給の決定は、論理的に、「過去の貢献を反映」（以下、「過去基準」と記述する）または働きぶりを反映させない「全員一律」よりも、「いま」の働きを反映させた、いわゆる「仕事基準」の選択が望ましい。実際に、高齢社員の基本給は、「仕事基準」になっているのであろうか、2章では企業及び高齢社員を対象とした調査結果から実態把握と、決定方式の選択理由と決定方法の今後の見通しの考察を行っている。

企業調査から基本給の決定方法の状況を捉えると、継続雇用者の場合、「過去基準」の割合が高い。一方、「いま」の働きを反映させた「仕事基準」または「全員一律」の選択企業は少ない。いまの働きを基本給に反映させる企業は少ないものの、基本給は仕事基準ではないが、職務手当の支給や業績を反映させた賞与、昇給を行う企業もあり、今の働きを基本給以外の報酬に反映させる傾向を捉えている。「過去基準+ α 」の選択を志向する。

なぜ、このような賃金管理が選択されるのであろうか。企業の選択に着目すると、段階的に高齢社員の戦力化を図る場合には、概念的には「基本給の引上げ」と「いまの働きを考慮した配分」（2章では、「報酬管理の継続性」と表記している）の2つの選択がある。統計分析の結果は、戦力化を中程度に高める場合には前者を強化し、高程度に引き上げる場合に両者が強化する関係を示していた。更に分析を進めると、「基本給の引上げ」を選択すれば、基本給は全員一律よりも「仕事基準」と「過去基準」が選択される関係にあり、「いまの働きを考慮した配分」を選択すれば、「仕事基準」が優先される関係にあった。戦力化が高い水準で実行される場合、「仕事基準」が選択されることが予測される。しかし、将来を見越して賃金制度を設計しようとするれば、企業は戦力化の早期に「仕事基準」を志向しても良いと思われる。実際はそうではなかった。企業調査から分かることは以上である。

この疑問を解くために、2章では制度の適用者である継続雇用者を対象とした調査結果を用いた分析を行っている。統計分析の結果は、「仕事基準」と「過去基準」を比べると、継続雇用者は仕事内容が大幅に変わる場合には、高齢社員の労働意欲は後者で高く、変わらない場合に前者で高い関係を示していた。制度が漸進的に進化すること

を仮定すると、「過去基準」が主流である理由は、仕事が大幅に変わる時代に労働意欲を高めた賃金制度が継承された結果であり、(仕事基準の設計方針を持つ経営層や人事担当者がいない限り) 現役正社員ほど活用は進んでいないために、積極的に仕事基準に変える誘因は低い状況にあると、2章では解釈している。また、企業調査と高齢社員調査結果を総合すれば、「過去基準」の企業は、現役正社員と同じ活躍を高齢社員に求める場合に、はじめて労働意欲を考慮して「仕事基準」を選択するという予測を立てている。

(3) 3章 「高齢社員と非正社員の人事管理の均衡課題と対策」

上記2章は、高齢社員と現役正社員との人事管理の継続性に着目している。高齢社員の労働意欲を考慮した人事戦略を策定するときには重要な視点となる。企業が人事管理の対象とするのは、この両者だけではない。高齢社員を除く、非正社員の活用も数量的・質的に進んでいる。企業が労働力の有効活用を図るには、高齢社員と現役正社員に限らず、非正社員の活用も考慮した活用戦略を立てる必要がある。3章では、高齢社員に加え、非正社員の人事管理にも着目している。分析の軸は、高齢社員の(現役正社員との)継続性と非正社員の(現役正社員との)継続性である。両者の継続性を捉えると、結果的に高齢社員と非正社員の人事管理の「距離」が捉えられる。

3章は、最初に、高齢社員の継続性と非正社員の継続性(3章では「継続度」と表記している)の状況を捉えている。質問紙調査の回答企業では、非正社員よりも高齢社員の方が現役正社員と近い人事管理が適用されていた。定年制度の状況別には、65歳以上の定年年齢を設定する企業では、65歳までの継続雇用制度を導入する「雇用確保措置企業」と比べて、高齢社員と非正社員の人事管理共に、現役正社員に近い管理が適用されていた。更に、高齢社員と非正社員の人事管理の距離をみると、前者では人事管理の距離が遠い(異なる人事管理が適用される)関係を捉えている。

高齢社員と非正社員の人事管理の距離が近いと、どのような問題が認識されるようになるのか。調査結果は、人事部門が職場の人間関係の悪化や非正社員の処遇上の均衡に関する課題意識を持つ傾向を示していた。3章では、更に企業による高齢社員と非正社員の活用評価と、人事管理上の距離の近さ(3章では「離散度」と表記している)との関係を分析している。分析結果は、人事管理の距離が近いと非正社員の活用評価は低くなるが、高齢社員の活用評価には影響がないことを示していた。これらの結果は、人事管理の距離が近いと、非正社員の不公平感が高まり、職場全体の成果が低下する可能性を示唆するものである。

最後に3章では、上記の課題を解決する、2つの方法を提示している。1つは、高齢社員の人事管理の整備を進め、非正社員と異なる人事管理を適用することである。もう1つは、高齢社員の社員区分を正社員に変えることである。つまり高齢社員の定年延長を進め、非正社員との比較を回避することである。定年延長を推進する合理的な理由の1つに、均衡問題の解消があることを挙げている。

(4) 4章 「高齢社員の人事戦略と「中高年向け研修」の基本戦略

－キャリア研修の導入意義を考える－

定年後の期待役割に高齢社員が適応するには、定年前からの準備が必要となる。高齢期には、キャリア開発の主体者が会社主導から個人主導に緩やかに転換する。定年から退職までのキャリアは企業がすべて責任を負う志向は弱まる。それでもなお、高齢社員の労働意欲を高めるには、企業は高齢社員が自立的に職業生活を考えることを促しつつ、同時に高齢社員と仕事内容や職責、労働時間、勤務場所、報酬といった労働条件を調整する機会を設ける必要がある。高齢期の労働条件の調整を機能させるには、定年前からの準備を促す人事施策を導入しておくことが

求められる。

定年前の準備を促進する有効な手段の1つに、中高齢者を対象としたキャリア研修が挙げられる。4章では、キャリア研修の導入意義と構想設計の方針を、高齢社員の人事戦略を整理しつつ、データを用いて紹介している。キャリア研修は、高齢社員の人事管理によって、設計思想とメニューを変える必要がある。4章では、最初に、高齢社員を活用する3つのマネジメントを提示する。「変化適応のマネジメント」と「発揮能力維持のマネジメント」、「世代交代のマネジメント」である。「変化適応のマネジメント」とは、定年を機に生じる労働条件の変化に着目し、その適応を高めるための人事施策である。次の「発揮能力維持のマネジメント」とは、定年後に能力を維持・向上させて働くことを促す人事施策である。最後の「世代交代のマネジメント」とは、世代交代を円滑に進めるための人事施策である。調査データを用いて、キャリア研修の実施により、人材活用側が期待する職務行動は高まる可能性を示唆している。

この3つのマネジメントは高齢社員の人材活用戦略によって重要度が異なる。4章では、「非連続型」と「連続型」に区分して整理している。前者は、中高年以降の労働条件が大幅に変わる人事管理を適用し、かつ60歳以降の雇用期間が短いタイプである。大企業が該当する。後者は、中高年以降の労働条件は緩やかに変わる（が、大幅に変わらない）、かつ60歳以降の雇用期間が長いタイプである。中小企業が該当する。このタイプの違いは、上記のマネジメントの必要性を変える。前者の場合、「変化適応のマネジメント」を重視する必要がある、後者の場合は、特に「発揮能力維持のマネジメント」と「世代交代のマネジメント」が必要となる。

中高年向けのキャリア研修を、完全に標準化することは難しい。各々の活用戦略で重視するマネジメントの機能を補完するように設計することが求められる。ただし、高齢社員の活用が進めば、「連続型」の企業が増加することが予想される。4章では「発揮能力維持のマネジメント」と「世代交代のマネジメント」を補完するキャリア研修の要請が高まる可能性を指摘している。