

# I 部

# 総論

---

## 総論

### 1節 本書作成の経緯と把握事項

#### (1) 作成の経緯

2024年10月に『データでみる70歳以上の定年・継続雇用制度の導入効果と工夫』(以下、「新冊子」と記述)を作成した。新冊子は、65歳以上の定年企業と66歳以上の継続雇用制度を導入する企業の状況を調べた『定年延長、本当のところ』『継続雇用、本当のところ』の後継版である。後者2つの冊子は、70歳までの就業確保措置の努力義務化前に実施した質問紙調査の結果に基づいて作成する一方、新冊子では法改正後の状況を捉えている。

新冊子の作成にあたり、2024年に高年齢者雇用安定法(以下、「法」と記述)よりも一步進み70歳まで希望者全員を雇用する仕組みを持つ企業を対象に、定年制度・継続雇用制度の選択理由や効果、課題の克服状況、59歳以下では正社員として働き、65歳以降も継続して働く社員(以下、「65歳以降社員」と記述)を対象とする人事施策の状況、活用満足度等を捉えるための質問紙調査を行った。本書『資料シリーズ8』は、複数のテーマを設定し、各々の分析結果を紹介するものである。

#### (2) データの収集方法と質問紙調査の着眼点

2020年改正法の施行を受け、当機構における相談・援助活動は、70歳(以上も含む)の就業確保の推進となった。令和6年の高年齢者雇用状況報告の集計(厚生労働省)によれば、31.9%の企業が就業確保措置等を講じている(21人以上)。ただし、各論1章でも示すように、2020年改正法の施行前から対応している企業が多い(2021年:25.6%)。法改正以降の年別の対応企業の増加率も1.8%から2.3%の範囲にあり、就業確保措置等を講じる企業が法改正以降に加速度的に増加しているわけでもない。希望者全員70歳(以上)ともなれば、その数は限られる。

行政機関等が70歳までの就業確保<sup>1</sup>を推進する際には、企業側の心理的な障壁を取り除くことが望ましい。既に就業確保措置等を講じている企業において雇用による措置が主であるという実態があり、指揮命令の煩雑さ等を考慮すれば、将来的に70歳までの就業確保の選択は雇用による措置によるものが多くを占めることが予想される。しかしながら、現状では70歳までの雇用確保を行う企業において、65歳以降の社員にどのような人事管理を適用し、どのような工夫を行っているのかという参考となる情報は限られる。そのため70歳までの雇用確保を視野に入れる企業では、手探りで人事制度の整備を進めざるを得なくなる。

<sup>1</sup> 70歳より高い年齢の措置も含まれるが、厚生労働省の表記に合わせて本章では「70歳」までと記述する。

したがって、行政機関等の支援において、先行する企業の実態を情報として伝えることが第一義的に重要となる。そのうえで、どのような対策を選択すれば事務的に生じる問題を最小限に抑えられ、かつ人材活用の効果を高められるのか、という情報を伝達することが望まれる。なぜならば、70歳までの雇用確保措置を講じることにより解決できる課題もあれば、その選択により新たに問題が生じることもあるためである。

企業の事例を紹介するというアプローチも重要である。これらは、当機構が発行する『生涯現役社会の実現に向けた競争力を高めるための高齢者雇用－パフォーマンス向上のためのポイント集一』や『エルダー』、『70歳雇用推進事例集 2025』等に詳しい。しかし、問題もある。これらの質的調査のみでは、どのような人事施策に効果が期待できるかは、判然としない。当機構が情報支援を展開する場合には、質的調査と併わせて、量的調査に基づく検証結果を紹介することが望ましいだろう。

本委員会では、法よりも一步先んじて、最低でも希望者全員70歳までの雇用機会を確保する企業を対象とする質問紙調査の実施を試みた。その理由は、時間の経過と共に法に則った就業規則等を定める企業の増加が予想されるためである。実際に、雇用上限年齢を65歳とする企業においても実態上、65歳以降社員を雇用する企業は68.0%にも及ぶ（『JEED資料シリーズ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－』III部1章）。そのような企業では人員不足を背景に、まずは基準該当者を70歳まで雇用する就業規則等の整備に動くであろう。更に中期的な視点に立つと、企業の競争力の強化を図るため、当機構の相談・援助活動の対象が希望者全員70歳までの就業にシフトすることが予想される<sup>2</sup>。

以上の状況を踏まえつつ、質問紙調査では、主に以下の三点を捉えることにした。

- ① 70歳までの雇用機会確保の選択によって、どのような効果があったのか。
- ② 70歳までの雇用確保後に生じた課題は何か、それは解消できたのか。
- ③ 「65歳以降社員」に適用する人事管理は何か、どのような人事施策に高い効果が期待できるのか。

質問紙調査は令和4年度の高年齢者雇用状況等報告において定年年齢を70歳以上（定年なしを含む）または、希望者全員70歳以上の継続雇用制度を導入する企業を対象に、2万社に配付した。なお、宗教や公務、政治団体などの業種を除き、かつ法人番号がある企業を対象とした。調査票の配付は郵送にて行い、回答は同封の調査票への記入、またはウェブサイトからの回答を依頼した。調査の実施時期は、2023年11月20日から2024年1月24日である。有効回答数は6349件（雇用上限年齢が69歳以下の企業を除く）、有効回答率は31.7%であった。

---

<sup>2</sup> 基準該当企業も含めると、情報の価値が早く棄損することにもつながる。

## 2 節 分析結果の紹介

次に、各論における論考の紹介をしたい。各論は、高年齢者雇用状況等報告の原票データ（以下、「6.1 データ」と記述）を用いた分析 1 篇と質問紙調査を分析した 7 篇からなる。以下、各論の内容を紹介したい。

### 【1 章】「「高年齢者雇用状況等報告書」にみる改正高年齢者雇用安定法施行後の定年制度と継続雇用制度の活用」

本章は、6.1 データの集計結果報告ベース（厚生労働省発表）から 70 歳までの就業確保措置を講じた企業の時系列の変化を捉えたのち、個票データを用いて 2020 年から 2023 年に回答した 31 人以上の企業を対象に、70 歳までの就業確保が定年延長（廃止も含む）か継続雇用によるものかを把握している。なお、前者では基準該当者も対象とし、後者では当機構における事業の参考になるように希望者全員を対象としている。

前者の状況を概観すると、2020 年改正法の制定以降、70 歳までの就業確保措置企業は増加したもの、その伸びは鈍化していることが分かった。次に、希望者全員を対象とした分析に進むが、後者の着眼点は、70 歳までの就業確保措置を行う企業を定年年齢の引上げによるか（定年タイプ）、継続雇用年齢の引上げによるものか（継続タイプ）、両者なのか（両方タイプ）に区分し、前年度の定年年齢や継続雇用の上限年齢との関係を捉えることにある。

70 歳までの希望者全員の就業確保では継続タイプが多い。しかし、改正法の施行時期からの時間の経過と共にその数は低下している。継続タイプにおける 2020 年から 2021 年の定年年齢の変化は、定年年齢を 60 歳のままにする企業が 3 割程度、65 歳のままにする企業が 34.3% であり、定年年齢を変えずに継続雇用年齢の引上げによって 70 歳までの雇用を実現している。定年年齢を 65 歳に引上げる企業は 26.6% に留まり、定年年齢の引上げとセットで 70 歳までの雇用を選択する企業は少ない。

上記の基調は 2023 年まで変わらない。ただし、法改正以降の時間の経過と共に定年年齢を 65 歳へと引上げる企業も 34.2% に増加することから、70 歳までの雇用確保は定年年齢と継続雇用年齢の引上げとセットで進むことを押さえている。なお、ここでは紹介を割愛したが、本章では定年タイプと両方タイプにおける定年年齢と継続雇用年齢の変化と、就業確保措置のタイプ別に企業属性の違いなども分析している。

本章では、70 歳までの就業確保（希望者全員）の未実施企業では、定年年齢や継続雇用の上限年齢に顕著な変化が見られない状況も確認している。行政機関等が希望者全員 70 歳までの就業確保を推進する場合には、最初のステップとして、定年年齢を 65 歳に引上げる支援を強めることが望ましいことを提言している。

### 【2 章】「高齢者雇用の背景が異なる企業一人手不足対応企業と技術技能活用企業の比較」

労働市場における需給の逼迫を背景に、企業が高齢者雇用の積極的な推進に舵を切ること

が予期される。しかしながら、この選択（人手不足対応型）では労働力の確保を優先し、人材の有効活用を図る施策の整備が劣る可能性がある。一方で、高齢者の優れた技術や技能を活用することを志向する企業もある（技術技能活用型）。2章では、2つのタイプによって定年制度等の方針に違いがあるのか、更に65歳以降社員の人事施策や活用効果に差異があるのかに着目する。

本章における主な発見は、次のとおりである。第一に、技術技能活用型における人材活用の評価である。この型の企業では、現行の定年制度等の導入効果として65歳以降社員の労働意欲や技能伝承の行動への評価が高い。更に、職場レベルの成果（「製品やサービスの品質、顧客満足度」、「職場の生産性」）に対する貢献度も高い傾向を捉えている。

第二は、人材活用状況である。65歳以降社員の在籍数は技術技能活用型では少ない。期待役割は正社員の支援とする企業が多く、担当業務レベルは相対的に高い傾向があった。

第三は、人材活用上の工夫である。技術技能活用型では、配置換えを行って不向きな作業を減らし、強みが活きる仕事を任せる工夫をするとともに、経営情報や期待役割の伝達といった情報支援も積極的に進める傾向があった。

以上を含めた包括的な分析によって、本章では技術技能活用型では「世代を超えて職場力が向上し企業全体の生産性向上をもたらして中長期的な企業成長を確実なものとしようとしている」と評価する。一方、人手不足対応型は労働力の調達が喫緊の課題であり、高齢者の強みが企業の長期的成長に結びつかない課題を指摘する。本章では、この解決方法のひとつとして、非金銭的なアプローチの必要性に言及している。

### 【3章】「高齢者の能力・意欲を活かす取り組み—積極的企業と消極的企業の比較」

加齢に伴って個人差はあるが身体的な機能は低下し、また暦年齢の上昇と共に企業の人材活用戦略は変化する。社員がそれらの変化にスムースに適応できるように、企業は支援を提供することが望ましい。本章では、前者に該当する①作業負担の軽減や労働時間の配慮、後者に該当する②戦略転換に対応するためのキャリア支援、以上2つに関わる人事施策群の整備状況を軸に分析を進めている。両者を積極的に整備する企業（以下、「積極的企業」と記述）と消極的な企業の違いに注目し、企業属性や定年制の選択状況、65歳以降社員の人事施策、人材活用の効果を把握する。

本章の主な発見は、次のとおりである。第一は、企業属性である。積極的な企業では「宿泊業、飲食サービス業」や「製造業」が相対的に多く、経営状況も良好な傾向があった。雇用上限年齢は高く、定年制度等の導入理由は高齢者の優れた技術・技能を活用するためと回答する企業が多い。制度設計・改定時には社員と協議する企業も多い傾向があった。

第二は、現行の定年制度や人材活用の評価である。積極的な企業では、現行制度を肯定的に評価する傾向がある。また65歳以降社員の労働意欲は高く、知識や経験を若者に伝達し、その管理職も65歳以降社員を戦力として捉えている。この効果は、製品の品質向上やコス

ト抑制という職場単位の成果へと波及する可能性もあった。更に、定年制度の導入後に課題が生じたとしても、積極的な企業ではその課題を乗り越える傾向もあった。

総じて、積極的企業では良好な経営状況と労使関係を基調に高齢社員一人ひとりの状況を配慮した人事施策を整える傾向がみられた。その結果、職場レベルでは良好な上司部下関係が形成され、職場の業績が上がるという利点を享受している。本章では、この正の循環を作る必要性を説いている。

#### 【4章】「高齢社員の活用一人手不足3業種の比較」

業種毎に労働市場の状況、労務構成、作業環境や作業の進め方等が異なる。業種の違いに注目したのが、4章である。本章が対象とするのは、人員不足が顕著な業種である「建設業」「運輸業・郵便業」「医療・福祉」である。

主な結果は次のとおりである。調査対象は希望者全員70歳までの企業であるが、その仕組みを選択した理由は業種による違いがある。「建設業」では技術や技能活用を主とし、「運輸業・郵便業」、「医療・福祉」は人手不足を主な理由とする。65歳以降社員を活用する背景や業務遂行方法は異なるため、その人事施策も一様ではない。ただし「建設業」では身体的負担の軽減やキャリア支援の仕組みを整備し、定年や継続雇用延長により生じた課題を乗り越える傾向があった。

なお、本章ではデータ分析に加え、事例研究の知見に基づいて業種別に有効な対策も紹介している。詳細は本章をご覧いただきたい。

#### 【5章】「いくつかの定年タイプとその特徴」

70歳以上の雇用確保を選択する際に、企業が選択する定年年齢や継続雇用年齢は一様ではない。定年年齢を64歳以下に定める企業もあれば、定年を設けない企業もある。本章の目的は定年年齢の違いに注目し、その選択に差異が生じる要因（先行要因）を探ることにある。分析対象は65歳以降社員が在籍する企業4993社とし、定年年齢と継続雇用制度の組み合わせから「定年なし」「定年70歳以上」「定年65～69歳&継続雇用70歳以上」「定年60～64歳&継続雇用70歳以上」の4つの定年タイプ（以下、「定年タイプ」と記述）に区分したうえで、企業属性の特徴を抽出している。

本章の発見は、次のとおりである。第一は、定年タイプの分布である。最も多いのが、「定年65～69歳&継続雇用70歳以上」（50.6%）である。定年年齢が低い「定年60～64歳&継続雇用70歳以上」は18.0%と少ない。回答企業では、少なくとも定年年齢を65歳以上とする企業が多数派であった。

第二は、企業属性毎の特徴である。定年が低い企業では企業規模は相対的に大きく、製造業で相対的に多いという特徴がある。また、「定年70歳以上」では人手不足の傾向を背景に、定年年齢を高く設定していることが窺えた。

第三は、統計分析の結果である。「定年 60～64 歳 & 継続雇用 70 歳以上」と比べ「定年 70 歳以上」「定年 65～69 歳 & 継続雇用 70 歳以上」では人手不足に対応することを志向する傾向があった。統計分析の結果を踏まえ、本章では人手不足に対応する必要性が高くなると、企業は定年年齢を引上げる可能性を指摘する。

## 【6 章】「定年タイプと人材管理、そして満足度」

5 章で示した定年タイプによって、65 歳以降社員の人事管理や人材活用の効果に差が生じる可能性がある。本章の着眼点は、4 つの定年タイプを軸に、65 歳以降社員の人事管理や活用効果、課題の差異を把握することにある。

分析の結果は、次の 3 点を示していた。第一は、65 歳以降社員の人事管理の類似性である。定年タイプ別に 65 歳以降社員の人事管理を概観すると、「定年なし」と「定年 70 歳以上」は類似し、「定年 65～69 歳 & 70 歳以上の継続雇用」と「定年 60～64 歳 & 70 歳以上の継続雇用」は類似する傾向があった。両者には、65 歳以降社員の勤務時間をフルタイムとし、仕事内容は 60 代前半と同じにするという共通性がある。しかし、前者二つの定年タイプでは社員区分は正社員とし、仕事上の責任が 60 代前半層と変わらず、賃金水準も大きく変えない。後者では、社員区分は非正社員とし、仕事上の責任を軽減し、賃金水準も抑える傾向があった。

第二は、定年タイプ別にみた定年制度の導入効果である。後者二つの定年タイプでは、高齢人材に安心感を与えることで、人材確保につながる効果を評価する傾向があった。制度導入後の課題をみると、社員の健康問題の増加や組織の若返りの問題に直面する企業が 35%ほどあり、後者の課題を解決した企業は 2 割と少なかった。生じた課題と課題の解決状況について、定年タイプ別による大きな違いはなかった。

第三は、活用系の人事施策の効果である。企業が力を入れるのは健康支援と労働時間の柔軟な設定、事業戦略に関わる情報提供であり、定年タイプ別に大きな差はない。また定年タイプと 65 歳以降社員の人材活用満足度には統計上有意な関係はなく、これらの人材施策のなかでも健康支援や強みが生きる仕事の配置、期待役割の伝達に高い効果があった。本章では、定年タイプではなく、制度導入後の人材施策によって効果に差があることを捉えている。

## 【7 章】「65 歳以降社員の活用戦略別の人材管理と効果－定年 65 歳以上企業を対象にして」

本章は、定年年齢を 65 歳以上とする企業に限定し、60 代前半層と後半層の人事管理の継続性の観点から、65 歳以降社員向けの人材管理の状況と、活用戦略別の人材施策の効果に注目する。後者では、3 章と 6 章で紹介した活用系の対策を、加齢に伴う身体的機能の低下を補う職務再設計系の人材施策と、活用戦略の転換への適応を促すキャリア支援系（調整制度）の人材施策に区分し、活用戦略別にその施策群の効果を測定する。

主な発見は、次のとおりである。第一は、活用戦略の分布や評価である。定年年齢を 65 歳

以上とする企業では、60代前半層と人事管理を統合する企業（統合）は26.5%と少ない。人事管理を分離する企業は73.5%と多く、60代前半層から仕事上の責任が同程度の「強い活用」が43.8%、大きく弱める「弱い活用」が29.7%という構成であった。企業規模が大きいと「統合」は減少し、「弱い活用」の割合が増加する。企業から捉えた65歳以降社員の活用評価は、総じて「統合」と「強い活用」で高く、「弱い活用」は相対的に低いという結果であった。

第二は、雇用管理の分野の特徴である。活用戦略を問わずに異動の範囲は限定的である。しかし、労働時間管理では「統合」と「強い活用」ではフルタイム勤務で残業もあるケースは多いものの、「弱い活用」では労働時間が短い企業が増加する。「弱い活用」では働き方の制約を設ける企業が多い傾向があった。

第三は、報酬管理の分野の特徴である。「統合」と「強い活用」では60代前半層と比べた報酬水準は変わらない企業が多い。一方、「弱い活用」では水準が下がる傾向がある。基本給の決定基準を見ると、「弱い活用」では60代前半層までの貢献を考慮し、かつ昇給や降給がない企業も半数程度になる。

最後は、職務再設計系とキャリア支援系の人事施策群の効果である。3章や5章の結果と同様に、両者を整備する企業では人材活用の効果が高い傾向があった（労働意欲の高さ）。ただし、「弱い活用」を選択する時には、その施策群の効果が顕著に高くなる関係を統計分析から捉えている。今後「弱い活用」の選択企業の増加が予想されることから、本章では、この二つの人事施策を軸に活用系の人事施策を整備する必要性を述べている。

### 【8章】「65歳以降社員の報酬管理—基本給の決定基準に注目して」

8章は報酬系の人事施策のうち、基本給の決定基準に注目する。基本給の改革は、高齢期の人事制度改革において後回しとなりやすい。本章では、高齢期には活用戦略と均等・均衡待遇の観点から合理的な選択であろうと考えられる仕事基準（担当する仕事内容や責任の程度、経営等への影響度を算定基準とする）に注目し、回答企業における選択状況とその効果を把握している。

分析からの発見は、次のとおりである。第一は、基本給の決定基準の分布である。回答企業では、仕事基準の選択が15%に留まり、職能給が約17%、全員一律の企業が3割、過去の貢献を算定基準とする企業が26%強という状況であった。仕事基準を選ぶ企業は、おおむね定年年齢を65歳以下に設定する企業、60代前半層と異なる仕事を任せる企業、担当業務レベルが相対的に高く、人材活用に制約を設け、待遇に個人差を設ける企業という特徴があった。

第二は、基本給の決定基準別の報酬制度である。定年年齢を65歳以下に設定する企業に限定し、①基本給の決定基準と報酬管理の人事施策、②仕事基準と人材活用効果、③仕事基準を機能させる配置の仕組みとの関係を捉えた結果は、次のとおりである。1つは、仕事基準を選ぶ企業では人事評価を労働条件の設定に用い、個人業績を基本給の昇給・降給、賞与・一時金の支給に反映する企業が多い傾向があった。ただし、活用戦略と符合しない基本給の決定基準を選ぶ企業も一定数あった。2つは、基本給の選択と人材活用効果との関係をみる

と、全員一律や基本給の一定比率を支給、成果給を選ぶ企業よりも仕事基準の効果は相対的に高い傾向があった。人材活用効果において職能給との差はなく、仕事基準はそれに劣る選択ではなかった。3つは、7章でみたキャリア支援制度が仕事基準を機能させる条件となるが、仕事基準以外を選択する企業であっても同制度は有効であることを捉えている。

### 3節 分析結果からの含意

#### (1) 実践的含意

各論1章にみるように、2020年の法改正以降、70歳までの就業確保措置（基準該当も含む）を講じる企業は顕著に増加しているわけではない。更に、70歳まで希望者全員の就業確保ともなれば、その増加数は少なくなることが予想される。行政機関等の支援では、今後、70歳までの就業確保措置に関する企業側の心理的な障壁を下げることが望ましい。情報支援を開拓する際には、企業の視点に立ち、その選択による正の効果と負の効果を把握し、後者の課題を乗り越えるための人事施策群を明示することが求められる。

以下、各論の分析によって明らかになったことを整理したい。第一は、就業規則等で70歳まで働く仕組みを設ける利点である。現状では就業規則等で就業年齢を70歳とする企業は少なく、未実施企業は68.1%を占める（「令和6年「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果を公表します」厚生労働省：21人以上）。定年年齢を60歳とする企業が多数を占め（64.4%）、その企業では65歳までの雇用を上限年齢とする企業が多い（「令和4年就労条件総合調査」（厚生労働省）75.6%）。日本全体を概観すると、就業規則等で定年を60歳とし、雇用上限年齢を65歳までとする継続雇用制度を選択する企業が主である。

しかしながら、前述のように、就業規則等で定める雇用上限年齢を上回って雇用する企業が多いのが実態である。65歳以降の雇用については就業規則等で明文化していないため、働く側に将来への大きな不安感を与えることになる。実際に、65歳以降の雇用について60代前半層の時点で労働条件の事前説明がないことが多い、60代前半層の人たちは不確定な情報のもとで65歳以降の雇用継続の見通しを立てている（『JEED資料シリーズ7高齢社員の人事管理と就業意欲、66歳以降の就業希望—60～65歳の長期雇用者を対象とした質問紙調査の結果概要一』）。

本書の集計結果を概観すると、70歳（以上）までの定年・継続雇用制度を定めた企業では、「人手を確保することができた」（78.7%：「非常にあてはまる」+「ある程度、あてはまる」の合計）、「高齢層が雇用の不安なしに安心して働くようになった」（同80.5%）という人員確保に利点を感じ、副次的に管理職が戦力として扱うこと（同56.8%）や本人の意欲が向上した（同57.2%）という効果を感じている。労働力不足が見込まれ、人材獲得競争が激化するなかでは、個別契約にて65歳以降の雇用を進めるという選択よりも、就業規則等で65歳以降の雇用を定めることの利点は大きいものと考えられる。

しかしながら、定年年齢や継続雇用年齢を引き上げれば、65歳以降社員の活用がうまくい

くわけではない（6章）。雇用期間が延びると労働災害の発生リスクや組織の新陳代謝等の課題が生じる可能性が高くなる。それらの問題を解決し、人材活用の効果を享受できるか否かが、70歳以上の雇用確保を進める際の大きな壁となる。本書の分析結果を概観すると、既に70歳（以上）までの雇用機会を確保する先行企業（以下、「先行企業」と記述）では、健康問題等の支援に力を入れることにより、労災リスクや健康問題を乗り越えている企業は多く存在した。

その一方で、組織の新陳代謝の課題を乗り越えた企業は、相対的に少ない（6章）。この原因是、企業側が高齢者に期待する役割を示し、変わる役割に適応する準備期間を設けないこと、更には高齢期には現場の上司や部下関係を改善する支援策を用意していないことがある（4章、6章、7章）。先行企業では65歳以降社員には第一線で働くことを期待し、これらの対策が後手に回ったことが考えられる。組織の持続可能性を念頭にあれば、高齢者の発揮意欲を高めると、同時に世代交代の行動を引き出す人事施策群の整備は避けて通れない。幸いにも、上記のキャリアを調整する支援策には、働く側の能力発揮意欲や世代交代の行動を高める効果が期待できることが確認されている<sup>3</sup>（例えば、『65歳以降の雇用推進に向けた人事制度に係る研究報告書令和5年度（2023年）』を参照）。本書の知見を合わせると、70歳までの就業確保を推進するためには健康管理や安全衛生分野の施策の整備に加え、上記のキャリアを調整する支援策の整備が極めて重要になると言っても過言ではないだろう。

本書では、上述の支援策の整備状況や効果に加え、先行企業における65歳以降社員の人事管理の状況も捉えている。ここでの問題意識は、先行企業が今後70歳までの雇用確保を思案する後発企業のモデルとなりえるかである。先行企業に共通する施策は主に3つある。一つは、65歳以降は配置・異動に制約を設けていることである。現役社員時代と同じように配置・異動は無制約としない傾向がある。二つは、能力への投資である。新たな能力を獲得する支援よりも、保有能力の発揮に力を入れることである。能力開発の対象とはせず、投資する場合も保有する能力の研鑽に投資する傾向が窺える。最後は、賃金水準である。60代前半層と後半層の賃金水準の変化をみると、変えていない企業が半数以上を占める。しかしながら、活用と賃金水準の関係を見ると、期待役割を大きく変える場合には賃金水準を抑えていた（8章）。65歳以降の賃金水準は、組織への貢献に応じて設定する傾向が窺える。

その一方、上記以外の65歳以降社員を対象とした人事戦略や人事施策は一様ではなく、多様である。第一線での活躍を期待する企業もあれば、現役社員への支援を期待する企業もある。仕事内容を60代前半層から変える企業もあれば、変えない企業もある。労働時間もフルタイムかつ残業ありを基準とする場合もあれば、短時間・短日数を基本方針とする企業もある。報酬管理も多様である。昇給の有無、賞与の支給状況、基本給の決め方も、先行企

---

<sup>3</sup> ただし主な対象は60代前半層である。

業の特徴というべき施策はなかった。

行政機関等が情報支援を行う際に、先行企業において相対的に構成比が高い人事施策をモデルまたは参照値として示すことになれば、後発企業の心理的ハードルを上げることにもなりかねない。60代前半層の人事管理と同じく、先行企業における65歳以降社員の活用戦略も一様ではないことを示し、活用戦略に対応するように雇用管理や報酬管理を整える（7章）ことを示すことが必要であろう。

特に先行企業の報酬管理を、後発企業に水平展開する際には注意が必要である。65歳以降の活用戦略と報酬管理の対応関係が一致しない企業もあり、先行企業といえども、報酬管理分野に課題を抱える企業も多いことが窺える。60代前半層の人事管理の整備の経験を踏まえると、雇用管理系の施策よりも報酬管理系の整備、それも基本給の改革は遅れる傾向にある。報酬管理分野を整備する際には、先行企業の対策を念頭に置きつつも、会社の活用方針や（人材活用が他の非正社員と近くなるため）他の社員区分との均等・均衡に配慮しながら対策を講じることが望ましいだろう。

前述のように、65歳以降社員の活用戦略や人事管理の基本方針は多様であるとはいえ、効果が期待できる人事施策もある。職務再設計系の施策（健康管理や安全衛生）とキャリア支援策である。これらの対策を組み入れた人事管理の整備が望ましいだろう。一見すると、両立しない施策があるかもしれない。例えば、フルタイム勤務を前提とする労働時間管理に、短時間・短日数勤務で対応することなどが該当する。しかしながら、正社員の人事管理ではフルタイム勤務を前提としながらも、本人の健康状況や家庭の事情に応じて短時間勤務や短日数勤務制度も選択できる仕組みを設けている。高齢期になれば、本人の健康や家庭の事情、職業経験や今後のキャリアプランも多様になる。高齢期には多様性に応じた工夫が、より一層、必要になると思われる。基本方針を定めつつも、そこに柔軟な施策を組み込むことが望ましい。

上記の2つの施策は、非金銭的なアプローチとして人材活用の効果を高める効果が期待できる。それらの具体的な対策は業種や規模、職種によっても異なることが予想される。本書4章やJEEDが提供する冊子等を参考にしていただきたい。

## （2）研究上の課題

最後に、研究上の課題を示したい。第一は、50代の人事管理を起点とした変化の把握である。本調査では、65歳以降の人事管理の実態を把握するため、60代前半層の人事管理の継続性に注目した。しかしながら、60代前半層と50代の人事管理の継続性を捉えていない。70歳まで希望者全員を雇用する企業であっても、定年を64歳以下とする企業は17.7%を占め、かつ定年年齢を65歳以上とする企業であっても60代前半層の人事管理を59歳以下と分離する企業もある（例えば、『JEED資料シリーズ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—』Ⅲ部2章を参照）。そのため、定年年齢が65歳以上の企業であっても60代前半層と人事管理を分離する企業も一定数あることが予想される。65歳以降の人事

管理の全体像を捉えるには、50歳代の人事管理、60代前半層の人事管理もあわせて把握することが望ましい。

第二は、日本企業における60代後半層の人事管理を、精緻にかつ継続的に把握することである。70歳の希望者全員の雇用に到達するまでには時間がかかるだろう。現状において雇用上限年齢を65歳に定める企業が、一足飛びに70歳の希望者全員を選択することは考えにくい。組織内に60代後半層の人材活用に係る知見を蓄積したうえで、基準該当者を70歳まで雇用する仕組みを設けることだろう。行政機関等の情報支援では、そこに至る過程で、企業はどのような人事管理を選択し、その選択ではどのような問題が生じやすく、何をすればそれらの課題を乗り越えられるのか、を提示しなくてはならない。高齢者の人事管理の研究が60代前半層の人事管理の実態把握と課題解決の方法を示したときと同様に、定期的に、かつ精緻な尺度を用いて、60代後半層の人事管理の選択と進化の方向性を把握することが必要である。また、先行企業といえども、65歳以降の報酬管理には課題が多い。他の社員区分とのバランスや65歳以降社員の労働意欲の観点からなど、多面的に65歳以降の報酬管理のあり方を検討することが急務となる。これらは今後の研究課題である。

(鹿生治行)