

6 章 定年タイプと人材管理、そして満足度

1 節 はじめに

前章で見た 4 つの定年タイプでは、いずれも 70 歳までの雇用を実現しているものの、それぞれ異なる定年制度や継続雇用制度が採用されていた。このような定年タイプの違いは、人材管理の差違をもたらすだろうし、異なる成果や課題の発生をもたらすだろう。また、それらに対する異なる対策も採られるだろう。そしてこれらの一連の現象や活動の結果は、「65 歳以降社員」の活用に関する各企業の満足度の違いにつながると考えられる。

この章では、調査データを用いてこれらの点を、順次明らかにしていった後、最後に満足度について分析する。

2 節 人材管理の違い

1. 雇用形態と労働時間

各企業は「65 歳以降社員」を、「正社員」として雇用しているのだろうか、それとも「非正社員」として雇用しているのだろうか。この点を見るために調査では、その雇用形態（呼称）を尋ねている。結果が図表 1 である。

図表 1 65 歳以降社員の雇用形態（呼称）

	正社員	非正社員	無回答	計
定年なし	76.7%	22.2%	1.0%	100.0%
定年 70 歳以上	76.2%	22.1%	1.6%	100.0%
定年 65 ～ 69 歳 & 継続雇用 70 歳以上	52.8%	45.9%	1.3%	100.0%
定年 60 ～ 64 歳 & 継続雇用 70 歳以上	42.0%	56.7%	1.2%	100.0%
合計	58.3%	40.4%	1.3%	100.0%

4 つの定年タイプのうち、「定年なし」と「定年 70 歳以上」では、共に 75% 以上が「正社員」と回答している。これらのタイプでは 70 歳以前は定年前なので、当然と言えば当然だが、この比率が高い。ただしここでは、むしろ他の 2 つの定年タイプで 40 ～ 50% が「正社員」としていることが注目に値するのかもしれない。特に「定年 60 ～ 64 歳 & 継続雇用 70 歳以上」では 65 歳以降は定年後の年齢であるので、興味深い結果である。「定年後だから嘱託などの非正社員」とは限らないようである。

正社員が比較的多いことが明らかになったが、このような「65 歳以降社員」の労働時間（勤務形態）はフルタイム勤務なのだろうか。その設問への回答結果が、図表 2 である。

図表 2 65 歳以降社員の労働時間

	フルタイム勤務、かつ残業もある	フルタイム勤務であるが、残業はない	一日または週の労働時間が少ない働き方	無回答	計
定年なし	46.1%	31.4%	21.4%	1.0%	100.0%
定年 70 歳以上	49.4%	29.2%	20.4%	1.0%	100.0%
定年 65 ～ 69 歳 & 継続雇用 70 歳以上	49.1%	24.9%	24.6%	1.5%	100.0%
定年 60 ～ 64 歳 & 継続雇用 70 歳以上	47.2%	25.5%	25.8%	1.6%	100.0%
合計	48.3%	26.7%	23.6%	1.3%	100.0%

「フルタイム勤務、かつ残業もある」が、4 つのタイプ全てで 50% 近くに達している。「フルタイム勤務だが、残業はない」という企業もかなりあり、それを含めると、「65 歳以降社員」の多くはフルタイムで働いていることがわかる。

2. 仕事の内容と責任

では、これらの人々はどのような仕事についているのだろうか。調査では 60 ～ 64 歳時点と比較してどうかを尋ねている。結果が図表 3 であるが、いずれのタイプでも約 80% は「60 ～ 64 歳」時点と同じ仕事」としている。この年齢での仕事内容の変化は少なく、慣れた仕事を継続している人が多いと見て良い。

図表 3 65 歳以降社員の仕事内容

	「60 ～ 64 歳」時点と、同じ仕事	同じ仕事ではないが、今までに経験した仕事	経験した仕事に関連がある仕事	未経験の仕事	その他	無回答	計
定年なし	80.4%	6.4%	11.8%	0.1%	0.4%	0.9%	100.0%
定年 70 歳以上	81.1%	6.1%	10.8%	0.4%	0.4%	1.2%	100.0%
定年 65 ～ 69 歳 & 継続雇用 70 歳以上	78.7%	7.9%	11.9%	0.1%	0.3%	1.1%	100.0%
定年 60 ～ 64 歳 & 継続雇用 70 歳以上	77.6%	8.8%	11.8%	—	0.6%	1.2%	100.0%
合計	79.2%	7.5%	11.7%	0.1%	0.4%	1.1%	100.0%

仕事内容ではなく、仕事上の責任はどうだろうか。60 ～ 64 歳時点と比較した結果が図表 4 である。少なくとも 70 歳までは定年が適用されないタイプである「定年なし」と「定年 70 歳以上」では、「変わらない」が約 4 分の 3 を占めている。他方、65 歳以上では定年後の継続雇用となっている 2 つのタイプ、「定年 65 ～ 69 歳 & 継続雇用 70 歳以上」と「定年 60 ～ 64 歳 & 継続雇用 70 歳以上」では、「変わらない」が多いものの、「65 歳以降社員」の方が「やや」軽い、あるいは「大幅」に軽いが多くなっている。定年が適用になった後は、仕事内容の変化は少ないが、責任は軽くなる傾向にあると言える。

図表 4 65 歳以降社員の仕事上の責任

	65 歳以降 社員の方が 重い	変わらない	65 歳以降 社員の方が 「やや」軽い	65 歳以降 社員の方が 「大幅」に 軽い	無回答	計
定年なし	1.2%	77.1%	14.9%	5.8%	1.0%	100.0%
定年 70 歳以上	1.7%	76.1%	15.3%	5.7%	1.1%	100.0%
定年 65 ～ 69 歳 & 継続雇用 70 歳以上	1.1%	59.5%	26.4%	12.0%	1.0%	100.0%
定年 60 ～ 64 歳 & 継続雇用 70 歳以上	0.2%	60.2%	25.9%	12.5%	1.2%	100.0%
合計	1.1%	65.0%	22.8%	10.1%	1.1%	100.0%

3. 役職定年制と給与水準

このような責任の大きさに関連する人材管理の制度に、年齢を基準に管理職を離任させる仕組み、「役職定年制」がある。このような役職定年制に対する回答は、図表 5 の右端の列を除いた列である。「仕組みはない」が多く役職定年制が普及しているとは言えないものの、「定年 60 ～ 64 歳 & 継続雇用 70 歳以上」では定年年齢と想定される「64 歳以前に “ある”」が多くなっていて、「定年 65 ～ 69 歳 & 継続雇用 70 歳以上」でもこれらの企業の定年年齢と想定される「65 歳以降に “ある”」が多くなっている。

図表 5 役職定年と給与水準

	仕組みは 「ない」	64 歳以前 に「ある」	65 歳以降 に「ある」	無回答	計	60 ～ 64 歳の給与 を 100 とした、 65 歳以降社員の 給与の平均値
定年なし	91.9%	1.7%	3.9%	2.5%	100.0%	95.46
定年 70 歳以上	84.8%	3.9%	9.0%	2.4%	100.0%	94.90
定年 65 ～ 69 歳 & 継続雇用 70 歳以上	75.8%	8.6%	14.0%	1.6%	100.0%	86.78
定年 60 ～ 64 歳 & 継続雇用 70 歳以上	71.0%	21.7%	5.5%	1.9%	100.0%	88.14
合計	78.8%	9.2%	10.1%	1.9%	100.0%	89.66

なお調査では、給与水準（基本給、賞与・職務手当を含む）に関しては、「60 ～ 64 歳の給与を 100 とした時の 65 歳以降社員の給与」を尋ねている。その回答の平均値が図表 5 の右端の列である。65 歳以降の年齢では定年制が適用となっている 2 つのタイプで、やや低下の程度が大きくなっている。定年後の継続雇用の方が、給与の低下がやや大きいことが確認できる。

4. この節のまとめ

このように見ていくと、少なくとも 70 歳までは定年制が適用されない 2 つのタイプ「定年なし」及び「定年 70 歳以上」と、定年制が適用される 2 つのタイプ「定年 65 ～ 69 歳 & 継続雇用 70 歳以上」及び「定年 60 ～ 64 歳 & 継続雇用 70 歳以上」では、「65 歳以降社員」の人材管理が異なると言える。と言うのは、賃金水準の変化を含めて、両者の相違はそれほど

大きいとは言えないものの、定年制がある方が変化がやや大きくなっていたからである。このような人材管理の変化を可能にするという点は、定年制の持つ機能の1つとも言えるだろう。

3 節 制度導入の効果と課題

1. 制度導入の効果

現行の定年制度・継続雇用制度の導入により、どのような効果が現れただろうか。調査では10項目を示し、それぞれを「非常にあてはまる」から「全くあてはまらない」までの4段階で問うている。これを数値が大きくなると「あてはまり度」が高まる1～4点にポイント化し、その平均値を算出したものが、図表6である。

図表6 制度導入による効果

	①人手を確保することができた	②貴社で働くことを希望する若手社員が増えた	③社外から貴社で働くことを希望する中堅・高齢の社員が増えた	④高齢層が雇用の不安なしに安心して働けるようになった
定年なし	2.87	1.76	2.08	2.94
定年70歳以上	2.99	1.78	2.24	2.95
定年65～69歳&継続雇用70歳以上	3.05	1.80	2.14	3.00
定年60～64歳&継続雇用70歳以上	3.14	1.82	2.08	3.07
合計	3.03	1.79	2.14	3.00
分散分析（グループ間）F値	23.977**	1.454	7.565**	7.117**

(ポイント)

⑤若手社員や中堅社員の定着率が高まった	⑥「65歳以降社員」の仕事への意欲が高まった	⑦「65歳以降社員」が知識や経験を若者に伝えるようになった	⑧管理職が「65歳以降社員」を戦力として活用するようになった	⑨職場の生産性が向上した	⑩製品やサービスの品質、顧客満足度が向上した
2.15	2.51	2.42	2.46	2.31	2.29
2.20	2.57	2.41	2.59	2.35	2.32
2.17	2.58	2.53	2.59	2.39	2.32
2.16	2.57	2.52	2.61	2.42	2.36
2.17	2.57	2.49	2.57	2.38	2.32
0.695	2.018	9.558**	6.631**	4.043 †	1.892

タイプの「合計」でポイントが高くなったのは、つまり全体としてあてはまり度が最も高くなったのは「①人手を確保することができた」で、次いで「④高齢者が雇用の不安なしに安心して働けるようになった」である。ここで論じているのは、70歳までの継続的な雇用制度の導入なので当然の結果かもしれないが、「③社外から貴社で働くことを希望する中堅・高齢の社員が増えた」や「②貴社で働くことを希望する若手社員が増えた」のポイントは決して高くない。新たに外部人材を引き付けるのではなく、自社の高齢人材に安心感を与え、そ

れが人材確保につながっていると見て良い。

2. 制度導入による課題

制度の導入はこのような効果をもたらす一方、課題も発生させる。調査では生じた課題について7項目（「いずれも、あてはまらない」を含めれば8項目）を示し、いくつでも回答すること求めている。その結果が図表7である。「⑧いずれもあてはまらない」が「合計」で32.5%あり、かなり多い。ともあれ、この表の最下段の行には調査で提示した7つの課題のうち、いくつを発生課題として回答したか、その平均値を示してある。「合計」の平均値は1.67で、課題の1～2個の指摘が平均的であることがわかる。

図表7 制度導入による課題の発生

	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	合計
①社員の健康問題が増えた	35.8%	38.4%	35.2%	33.1%	35.4%
②労働災害が発生するリスクが高まった	24.1%	25.1%	24.6%	24.7%	24.6%
③組織の若返りが難しくなった	31.8%	35.8%	34.9%	39.4%	35.4%
④能力向上が必要な社員が増えた	15.3%	15.7%	12.7%	12.0%	13.4%
⑤労働意欲を高める必要が増えた	14.9%	16.7%	14.1%	14.2%	14.6%
⑥売上げに占める人件費の割合が増加した	23.1%	27.5%	23.7%	21.2%	23.8%
⑦「65歳以降社員」に任せる仕事の確保が難しくなった	16.5%	15.3%	12.7%	13.1%	13.8%
⑧いずれも、あてはまらない	33.3%	30.1%	32.7%	33.5%	32.5%
無回答	5.4%	4.0%	3.1%	2.7%	3.5%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
課題の数（課題1～7の指摘数）	1.71	1.82	1.63	1.62	1.67

その発生した課題の中身を見ると、「①社員の健康問題が増えた」と「③組織の若返りが難しくなった」の指摘が多くなっている。高齢者を対象とした制度なので、健康問題は特に増えやすいと言えるだろう。組織の若返りで問題となることに、高齢者が役職についたままとなり若年・中堅層が昇進できなくなるケースがある。それを回避するための手段として一定年齢で役職を離脱させる役職定年制があるが、その実施状況は既に図表5で確認している。それによると「そのような仕組みはない」がどのタイプでも70～80%と多かったものの、「定年60～64歳&継続雇用70歳以上」では約4分の1の企業で、その制度を採用していた。ある程度、この課題に対する対策は採られているようである。

なお調査では、ここで「課題が生じた」と答えた企業には、その項目の「対応ができている」かどうかを問うている。その結果は、ここでは図表は省略するが、「対応できている」割合が最も高いのは「①社員の健康問題」の60.4%で、逆に最も割合が低いのは「③組織の若返りが難しくなった」の20.4%であった。この高齢者雇用の進展に伴う「組織若返りの困難さ」増加という現象は、克服しにくい課題と言えよう。

4 節 企業の取組みと満足度

1. 能力・意欲を活かすための取組み

前節で紹介した制度導入による効果や課題とは別に、調査では「65歳以降社員」の能力・意欲を高めるために企業が行っている取組みを12項目示し、それぞれについて「積極的に取り組んでいる」、「積極的ではないが、実施している」、そして「行っていない」のどれにあてはまるかを尋ねている。そのうち「積極的に行っている」という回答に着目し、それを複数回答(M.A.)の回答と見なして集計した結果が、図表8である。

表の最下段の行には、「積極的に取り組んでいる」と回答した項目の数の平均値を示してある。タイプの「合計」では3.04で、3項目を回答するのが平均的な企業ある。この平均値は「定年なし」のタイプでやや高くなっているものの、分散分析を行うとタイプ間の平均値の差は統計的には有意でない。いずれのタイプでも、積極的に取り組んでいる取組みの数は変わらないと見て良いだろう。

12項目のうち、最も多くの企業が指摘したのは「④「65歳以降社員」の体調や通院等の健康状況に応じて、勤務時間や勤務日を柔軟に設定できる(64.5%)」で、次いで「②病気の予防・発見のための健康施策(検診メニューの充実や経営層・管理職による声がけ等も含む)を整えている(58.2%)」で、さらに「⑨「65歳以降社員」にも会社の事業戦略や事業計画、職場の方針・課題に関する情報を伝えている(40.4%)」となっている。健康関連の取組みが上位2項目を占めているのは、前述の制度導入による課題での上位項目と符合する結果である。やはり高齢層の雇用拡大では、健康問題に対する留意や対策が重要になると言って良いだろう。

ただし積極的に展開されているのは、そのような高齢者の弱点を補強するという取組みだけではない。上述のように「⑨「65歳以降社員」にも会社の事業戦略や事業計画、職場の方針・課題に関する情報を伝えている」という企業活動をより積極的に展開するための方策にも、かなり取り組んでいることがわかる。

図表 8 65 歳以降社員の能力・意欲を活かすための取組み

	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	合計
①ケガの防止や作業負担を軽減するために作業環境を改善している	45.1%	37.7%	37.4%	38.0%	38.7%
②病気の予防・発見のための健康施策（検診メニューの充実や経営層・管理職による声がけ等も含む）を整えている	57.8%	58.4%	58.8%	56.7%	58.2%
③「65 歳以降社員」が向きな作業（肉体労働や作業スピードの要請等）を減らし、強みが最大限に活きる仕事を中心に任せている	44.9%	36.2%	39.1%	39.2%	39.5%
④「65 歳以降社員」の体調や通院等の健康状況に応じて、勤務時間や勤務日を柔軟に設定できる	67.6%	63.6%	64.4%	62.9%	64.5%
⑤「65 歳以降社員」の要望や不満を聞く機会を設けている	35.2%	31.8%	28.6%	28.2%	30.0%
⑥会社や上司が、「65 歳以降社員」に期待する役割や働きぶりを伝えている	30.8%	25.9%	28.0%	27.2%	27.9%
⑦業務の改善方法や事業構想を経営層や上司に提案する機会を設けている	23.3%	22.2%	19.9%	18.4%	20.5%
⑧「65 歳以降社員」の希望により、他の部署・業務に変わる機会がある（仕事の自己申告等）	17.7%	18.4%	14.8%	16.6%	16.2%
⑨「65 歳以降社員」にも会社の事業戦略や事業計画、職場の方針・課題に関する情報を伝えている	37.2%	36.2%	41.5%	43.5%	40.4%
⑩「65 歳以降社員」が自らの活躍方法やキャリアに関する相談ができる機会を設けている（研修や面談）	20.9%	22.6%	21.2%	19.4%	21.0%
⑪「65 歳以降社員」にも、会社負担によるスキル向上・維持の研修や資格取得の機会を設けている	27.9%	30.1%	23.6%	20.8%	24.8%
⑫会社は、上司や同様に、「65 歳以降社員」の能力や特性を生かす方法を助言している	22.4%	18.9%	18.2%	17.5%	18.8%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
積極的に行っている取組みの数（1 ～ 12 の指摘数）	3.23	3.06	3.01	2.97	3.04

2. 人材活用への満足感

このような取組みも含め、企業は様々な活動を展開している。では企業は、「65歳以降社員」の人材活用にはどの程度満足しているだろうか。調査では、「非常に満足」から「非常に不満」までを6段階で問うている。これを数値が大きくなると満足度が高まる1～6点にポイント化し、その平均値を算出したものが図表9である。タイプごとの平均値の差は、決して大きくない。ちなみに、平均値の差が統計的に有意かを検定した結果、有意な差ではなかった。

定年タイプは、人材活用の満足度に影響を与えないのだろうか。

図表9 「65歳以降社員」の人材活用に関する満足感

	平均：ポイント	標準偏差	件数
定年なし	4.54	.912	762
定年70歳以上	4.53	.948	796
定年65～69歳&継続雇用70歳以上	4.55	.866	2,515
定年60～64歳&継続雇用70歳以上	4.55	.860	896
合計	4.54	.885	4,969

5節 人材活用満足度の決定分析

では、「65歳以降社員」の人材活用満足度は何によって決定するのかを見ていこう。ここでは、一度に多くの変数の影響を分析できる多変量解析の手法を用いて分析する。これにより、本当に定年タイプは満足度に影響していないのかも明らかになるはずである。

ここでの分析における従属変数は、図表9で示した「65歳以降社員」の人材活用に関する満足度である。この変数は数値が大きくなると満足度が高まる1～6の数値で、限定した範囲内でしか数値は変化しないが、推計処理が容易であるので重回帰分析を用いることにする。

この変数の企業ごとの違いを説明する変数として、まず、5章の分析で用いた「正社員数」、「業種ダミー」、「経営状況」、「人材の過不足状況」に加え、「定年タイプダミー」を投入する。ここで、「正社員数」と「業種ダミー」はコントロール変数である。

その分析結果が、図表10のモデル1である。コントロール変数のうち「正社員数」は有意でなく、業種の中では「医療・福祉」が正で有意である。5章の分析では有意だった「人材の過不足状況」は、ここでは有意でない。逆に5章では有意とならなかった「経営状況」が正で有意となっている。「人材の過不足状況」は定年制度の導入には影響を及ぼすが、導入後の「人材活用満足度」には影響を与えないようである。ただし、「経営状況」は良くなると「人材活用満足度」も高まることを示している。問うているのは企業の満足度なので、経営状況はそこにも影響を及ぼしていると考えられる。関心の1つである「定年タイプダミー」は、いずれのタイプでも有意ではない。定年タイプの違いは、人材活用満足度に影響を及ぼしていないことを示している。

図表 10 「65 歳以降社員」の人材活用満足度の回帰分析

重回帰分析 (Dep: 「65 歳以降社員」の活用満足度 (逆転))

	モデル 1		モデル 2		モデル 3	
	B	t 値	B	t 値	B	t 値
定数	4.156 **	49.163	4.069 **	48.482	4.065 **	47.858
正社員数	.000	-1.599	.000	-1.238	.000	-1.165
[業種ダミー (Ref: 下記業種以外)]						
建設業	.061	1.430	.034	.794	.029	.666
製造業	.013	.308	.005	.108	.006	.148
運輸業	-.012	-.239	-.021	-.413	-.017	-.346
医療・福祉	.091 *	2.366	.060	1.550	.065 †	1.685
その他のサービス業	-.076	-1.543	-.071	-1.436	-.067	-1.360
経営状況 (逆転)	.134 **	8.791	.106 **	6.894	.106 **	6.876
人員の過不足状況 (逆転)	.003	.167	.003	.220	.003	.189
[定年タイプダミー (Ref: 定年 60 ～ 64 歳 & 継続雇用 70 歳以上)]						
定年なし	-.006	-.129	-.023	-.506	-.018	-.394
定年 70 歳以上	-.013	-.296	-.023	-.522	-.016	-.373
定年 65 ～ 69 歳 & 継続雇用 70 歳以上	-.008	-.233	-.013	-.387	-.014	-.389
積極的に行っている取組の数	—		.060 **	14.567	—	
[取組ダミー (Ref: 下記取組以外)]						
①作業環境の改善	—		—		.007	.219
②健康施策の整備	—		—		.084 **	2.850
③「65 歳以降社員」の強みが活かせる仕事を担当	—		—		.093 **	2.875
④「65 歳以降社員」の健康状況に応じた勤務時間の設定	—		—		.048	1.626
⑤「65 歳以降社員」の要望を聞く機会の設置	—		—		-.014	-.365
⑥上司の「65 歳以降社員」に期待する役割の伝達	—		—		.156 **	3.880
⑦業務の改善方法や事業構想を提案する機会の設置	—		—		.079 †	1.707
⑧「65 歳以降社員」による希望の自己申告	—		—		.026	.580
⑨「65 歳以降社員」への事業戦略や方針・課題の伝達	—		—		.084 *	2.516
⑩「65 歳以降社員」に対するキャリア相談や研修機会の設置	—		—		.005	.104
⑪「65 歳以降社員」に対する会社負担による研修機会の設置	—		—		.055	1.330
⑫上司や同僚に対する「65 歳以降社員」の特性を生かすための助言	—		—		.088 †	1.811
<i>F</i>	8.856 **		25.998 **		14.215 **	
自由度調整済み R^2	.018		.062		.062	
<i>n</i>	4749		4566		4566	

注 1: **, *, † は、それぞれ 1%, 5%, 10% 水準で有意なことを示す。

モデル 1 の説明変数に、「積極的にを行っている取組みの数」を加えたのがモデル 2 である。この変数は図表 8 で紹介した変数だが、「65 歳以降社員の能力・意欲を活かすため」に積極的に取組んでいる取組みの数である。この変数は正で有意であるので、積極的に能力・意欲を生かす取組みを展開している企業ほど、この年齢層の活用がうまくいき満足度も高まることを示している。

しかしモデル 2 では、取組みの具体的な内容がわからない。そこで「積極的にを行っている取組みの数」という変数の代わりに、12 個の具体的な取組みそれぞれについて、「積極的にを行っている」場合に 1 となるダミー変数として投入したのが、モデル 3 である。なおここでの取組み内容の表記は、図表 8 を簡略化しているので留意されたい。

ともあれ、ここで統計的に有意となった 6 項目に着目して、満足度の向上につながる取組み内容を示すと以下ようになる。

「65 歳以降社員」の人材活用満足度を高めるためには、まず「②健康施策の整備」が必要であるが、同時に「③強みが活きる仕事の担当」とすることも必要である。その際「⑥上司の彼らに期待する役割の伝達」のみならず、「⑨彼らへの事業戦略や方針・課題の伝達」を行うことも意味のあることである。また、「⑦彼らが業務の改善方法や事業構想を提案する機会を設置」すると共に、「⑫（彼らの）上司や同僚に対する「65 歳以降社員」の特性を生かすための助言」を行うことも必要である。

6 節 おわりに

この章では、前章で抽出した 4 つの定年タイプについて、まず人材管理の違いを見た。その結果、70 歳までは定年制が適用されない 2 つのタイプ（「定年なし」と「定年 70 歳以上」）と、定年制が適用される 2 つのタイプ（「定年 65 ～ 69 歳&継続雇用 70 歳以上」と「定年 60 ～ 64 歳&継続雇用 70 歳以上」）では、65 歳以降社員の人材管理が異なっていた。後者の定年制がある方が、変化がやや大きくなっていてからである。

次いで定年タイプで示される制度導入によって発生した効果と課題を見た。効果は「自社の高齢人材に安心感を与え、それが人材確保につながっている」というものであったが、定年制が適用される 2 つのタイプの方が、その効果を強く認識していた。制度導入がなければ、より若い年齢で雇用が終了していたからであろう。他方、課題については「社員の健康問題」と「組織の若返りが難しくなった」という指摘が多くなっていた。このうち後者の「組織の若返り」という課題は、定年年齢が低い「定年 60 ～ 64 歳&継続雇用 70 歳以上」でやや多く指摘されていた。

しかし、このような定年タイプによる違いがあるにも関わらず、「65 歳以降社員の人材活用に関する満足度」を見ると、定年タイプによる違いが見られなかった。そこで、この章の最後ではこの満足度の決定要因を分析した。その結果、導入された定年タイプではなく、定

年タイプ導入後に実施されているいくつかの取組みが満足度に影響を与えていると見る事ができた。その取組みとは「健康施策の整備」や、当人への「期待する役割」や「事業方針等」の伝達、あるいは当人の上司や同僚への助言などで、これらを積極的に展開している企業の満足度が高くなることがわかった。

以上がこの章の分析の要約である。ここで興味深いのは、企業には定年タイプで示される定年制度や継続雇用制度の違いがあり、その制度によって発生した効果や課題が異なっていたにもかかわらず、企業の満足度に影響を与えていたのは定年タイプの違いではなく、制度導入後の取組みであったことである。

筆者には若干腑に落ちない結果であるが、「制度は何であれ、それへの取組みが肝要」ということのようなのである。

(永野 仁)