

7章 65歳以降社員の活用戦略別の人事管理と効果 — 定年65歳以上企業を対象にして

1節 はじめに

(1) 問題意識

本章の目的は、定年65歳以上企業に限定し、59歳以下では正社員として勤務し、継続して65歳以降も働く人たち（以下、「65歳以降社員」と記述）を対象とする人事管理の現状とその管理の効果を把握することにある。

令和2年改正高年齢者雇用安定法（以下、「法」と記述）では、70歳までの就業確保措置（努力義務）を企業に課した。現状では、65歳以降を雇用する仕組みがない企業は多い。しかし、実態上、65歳以降社員が在籍する企業は多数を占める（大木，2021）。日本の労働市場の状況を概観すると、労働力の需給状況は逼迫するなかで少子高齢化が進み社員構成の高齢化が進展している。企業が労働力を安定的に確保するためには、70歳までの雇用機会を就業規則等で定めることを選択肢の一つに含めることが望ましいだろう。

日本企業における人材活用戦略を見ると、60歳に転換点を設け、60歳以降は59歳以下の正社員（以下、「現役社員」と記述）と異なる人事管理の対象とする企業が多い。2021年の推計では人事管理の分離型を選択する企業は72.6%を占める。一方、60代前半層と統合する企業は27.4%と少数派である。しかしながら、後者の比率は増加傾向にある（鹿生，2023）。

人事担当者が60代前半層の均衡処遇や戦力化を念頭に置いた人事制度の導入を検討する際には、59歳以下とそれ以降の人事管理の継続性に注目する（鹿生・藤波・大木，2016；山口，2016；藤波・大木，2011；等）。しかしながら外部環境の影響を受け、今後は、緩やかに人材活用戦略の転換点が60歳から65歳へと移行するだろう。そうなれば、65歳前後の人事管理の継続性へと関心が移ることが予想される。

行政機関等による事業主支援では、70歳以上の就業規則等の整備と同時に、65歳以降社員の効果的な活用方法に関する情報支援や援助が必要になる。そのノウハウを得るひとつの方法として、先行する企業から学ぶことが挙げられる。本章では、この問題意識から、データ解析を進めることにしたい。

(2) 分析の視点と本章の構成

以下、本章では次の2つのテーマを設定する。第一は、定年年齢を65歳以上に設定する企業が、65歳以降社員にどのような活用戦略を適用し、活用戦略毎にどのような人事管理を選択するのかを紹介することである。分析では、65歳を起点とし、60代前半層からの人事管理の継続性の程度から3つのタイプに分類し、タイプ別に人事管理の適用状況を把握する。

第二は、65歳以降社員向けの人事施策の効果である。本章では、2つの施策に注目する。一つは「職務再設計」である。加齢に伴って生じた身体的な機能の低下を機械の導入や配置換え（例えば、ラインスピードが遅い仕事への配置換えや生産ラインの仕事から治具制作の業務への配置転換等）によって対応する対策群を指す。これらの対策は、主に昭和50年位から技能者の中高年対策として注目されている（例えば、鹿生, 2012; 山田・宮崎・長町, 1987）。「職務再設計」の設計思想の基底にあるのは、作業負荷を軽減する対策を講じると、高齢者が持つスキルを十分に活かせるという考えである。この設計思想に基づき、本章では社員に対する健康への配慮、労働時間の短時間・短日数勤務の導入も含めた、高齢者の身体的な機能低下への対策群を「職務再設計」と呼ぶことにする。この対策群は、60代前半層の職務満足度を高める効果（藤本, 2022）や65歳以降も同じ会社で働く希望率の向上に寄与する（鹿生, 2025）ことが定量的に示されている。この対策群に効果がある理由は、職場において社員のスキルが活きる可能性を高め、また企業の特別の配慮と社員が認知するためと考えられる。

もう一つは、「調整制度」である。活用戦略の転換によって生じた変化に、高齢者を適応させるためのキャリア支援策を指す。端的に示すと、高齢者に期待する役割を伝え、高齢者の希望を聞き、両者で高齢期の働き方を調整する仕組みである（鹿生・大嶋・藤波・大木, 2022; 藤波・大木, 2012; 等）。戦略転換後の役割の変化が大きい場合には高齢期の役割を調整する仕組みとして機能し、変化を抑えて技能や技術の研鑽を長期に求める場合には中高年期も含めた長期のキャリアを調整する仕組みとして機能する人事施策群である¹。これらの仕組みは、60代前半層の労働意欲（鹿生・大嶋・藤波・大木, 2022; 藤波・大木, 2012）や世代交代の行動（鹿生, 2025）を高める効果を持つ。

本章では、上記の2つの施策に注目する。先行研究では2つの施策と「60代前半層の社員」の職務行動との相関関係を測定しているが、本章では「65歳以降社員」と「企業の活用評価」との関係性を捉える。なお、人事管理の継続性を分析軸とするため、本章では定年年齢を65歳以上の企業を対象とする。

あらかじめ本章の構成を述べておきたい。次節では、人事管理の継続性の観点から65歳以降社員の活用戦略を類型化し、活用戦略の規定要因を属性別に把握する。3節では、活用戦略別の人事管理を概観する。4節では、60代前半層で有効であった職務再設計と調整制度の効果を把握する。

¹ 期待役割の大幅変化に適応するための狭義の施策は、期待役割を伝え、希望を聞き、労使で調整する仕組みを指すが、役割の変化前の準備期間として、マインドリセットや高齢期の準備も含めた対策を広義の調整制度と定義する（鹿生・大嶋・藤波・大木, 2022）。期待役割の変化が少なく、戦力化の期間が伸びると能力を研鑽しながら働くことを期待する活用戦略に移行せざるを得ない。社員の能力投資を刺激するには、中高年期からキャリアを調整する仕組みが必要になるため、上記の調整制度を組み込むことが望ましい。長期の能力投資を目的とする調整制度を、鹿生（2024）では「調整制度Ⅱ型」とし、前者を「調整制度Ⅰ型」と呼んでいる。

2 節 65 歳以降社員の活用戦略と先行要因

本節では、65 歳以降社員の活用戦略を区分し、その特徴を企業属性から把握する。

(1) 65 歳以降社員の活用戦略

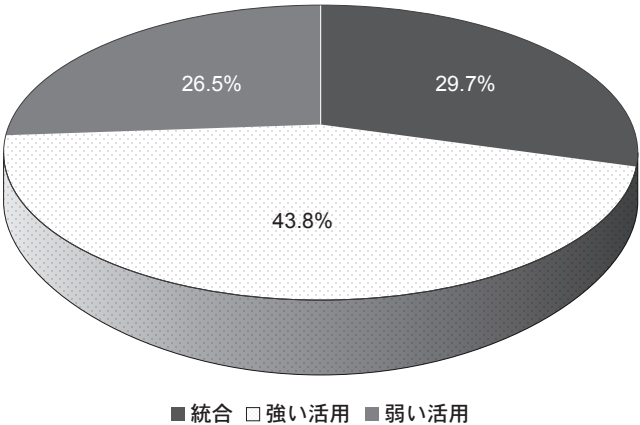
65 歳以降社員の活用戦略は、以下の三つに分類する。60 代前半層の人事管理と 65 歳以降社員の人事管理を分離し、かつ役割を大きく変える場合は「弱い活用」、人事管理を 60 代前半層と分離するが、役割を変えない場合は「強い活用」、人事管理を統合する場合は「統合」とする。タイプ別の基準には、主に定年年齢と 65 ～ 69 歳以降の雇用形態、65 歳以降の社員の仕事上の責任の変化（60 代前半層との比較）を用いた（図表 1）。

図表 1 65 歳以降社員の活用戦略の分類方法

定年年齢	65 ～ 69 歳の雇用形態	65 歳以降社員の 仕事上の責任の変化 (60 代前半と比べて)	戦略類型
65 ～ 69 歳	—	軽くなった	(分離) 弱い活用
	—	同じ・重くなった	(分離) 強い活用
70 歳以上	正社員	—	統合
	非正社員	軽くなった	(分離) 弱い活用
		同じ・重くなった	(分離) 強い活用

回答企業における活用戦略の構成比を見たのが、図表 2 である。「統合」は 26.5%、「強い活用」は 43.8%、「弱い活用」は 29.7%という構成である。「強い活用」が最も多く、「統合」型は 26.5%に留まる。

図表 2 活用戦略の構成比 (N = 4035)

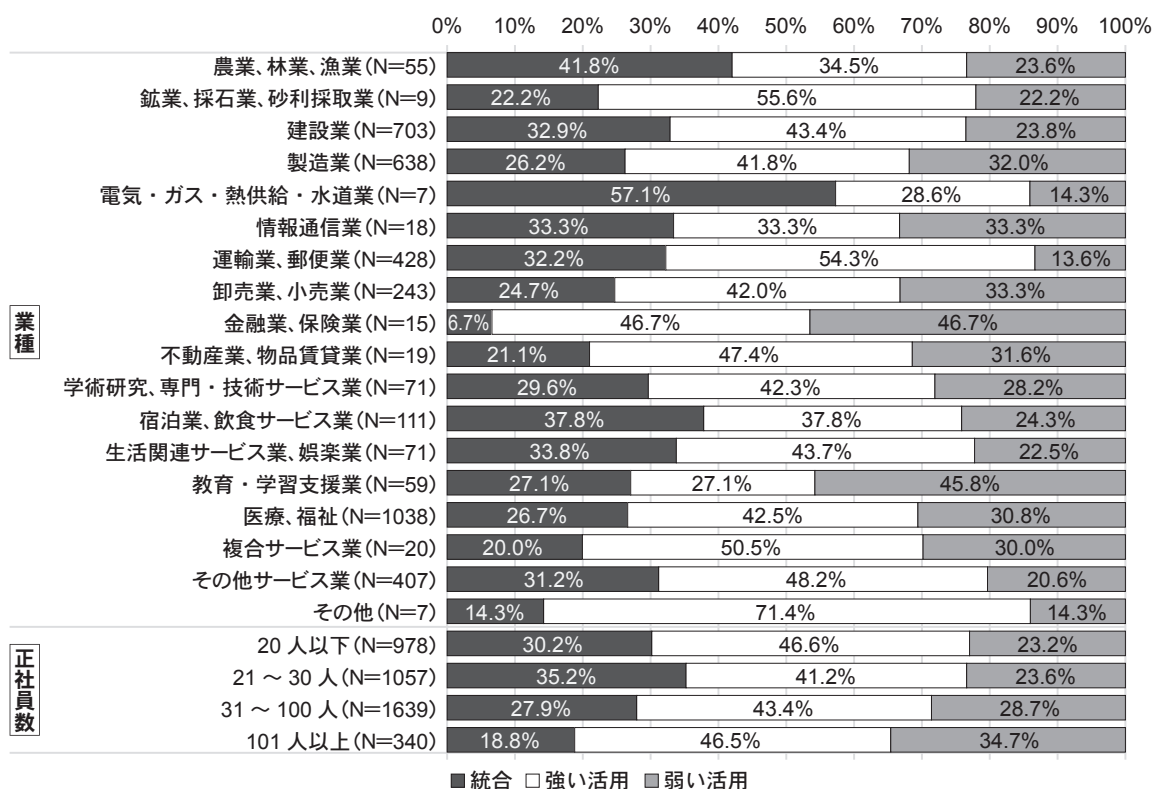


(2) 属性別の活用戦略の構成比

次に、業種・正社員規模別の活用戦略の構成比を概観しよう（図表3）。業種別にみると、相対的に「統合」が多いのは、「農業、林業、漁業」（41.8%）と「電気・ガス・熱供給・水道業」（57.1%）、「宿泊業、飲食サービス業」（37.8%）である。「強い活用」は、「鉱業、採石業、砂利採取業」（55.6%）、「運輸業、郵便業」（54.3%）、「その他」（71.4%）で多い。「弱い活用」は、「金融業、保険業」（46.7%）、「教育・学習支援業」（45.8%）において多くなる。

次に、正社員規模別では、その規模が小さいと「統合」の構成比が高くなる傾向がある（「21～30人」：35.2%）。一方、正社員規模が大きいと「弱い活用」は多くなる（「101人以上」：34.7%）。

図表3 業種・正社員規模別の活用戦略の構成比



3 節 65歳以降社員の活用戦略別の人事管理

本節では、65歳以降社員の活用戦略別に人事管理の状況を概観したい。

(1) 労働条件の協議状況と65歳以降社員の活用方針

最初は、定年制や継続雇用制度（労働条件も含む）の設計・検討・運用時における社員との協議・相談状況である（図表4）。全体をみると、「協議・相談している」が59.8%、「協議・相談していない」が30.8%である。活用戦略別にみると、「弱い活用」では「協議・相談している」割合が高くなっている（66.1%）。

図表 4 定年制・継続雇用制度（労働条件も含む）の設計・検討・運用時における社員との協議状況
(N = 4000)

	協議・相談 している	協議・相談 していない	わからない	合計	N
統合	53.0%	37.0%	10.0%	100.0%	1179
強い活用	60.4%	28.5%	11.1%	100.0%	1755
弱い活用	66.1%	27.5%	6.4%	100.0%	1066
合計	59.8%	30.8%	9.5%	100.0%	4000

注 1) 表頭の項目では無回答を除く。以下すべての表は同じ。

65 歳以降社員への期待役割をみたのが、図表 5 である。全体をみると、「現役社員（59 歳以下の正社員）に対する支援・応援を期待する」（「どちらかといえば」も含む）割合は 36.0%、「第一線での活躍を期待する」（同）割合は 64.1% となり、後者のほうが高い。活用戦略別にみると、「弱い活用」では前者が多く（53.7%）、「統合」と「強い活用」では後者が多い（各 71.3%、69.9%）。

図表 5 65 歳以降社員への期待役割 (N = 4000)

	現役社員（59 歳以下の正社員）に対する支援・応援を期待する	どちらかといえば、支援・応援	どちらかといえば、第一線での活躍	第一線での活躍を期待する	合計	N
統合	13.9%	14.8%	45.5%	25.8%	100.0%	1179
強い活用	13.4%	16.7%	46.2%	23.7%	100.0%	1741
弱い活用	23.3%	30.4%	37.8%	8.5%	100.0%	1057
合計	16.2%	19.8%	43.8%	20.3%	100.0%	4000

65 歳以降社員への職業能力向上の方針をみたのが、図表 6 である。全体をみると、「最新の知識・技能・技術を習得させる方針である」（「どちらかといえば」も含む）割合は 8.5% と少なく、「これまでに蓄積した、知識・技能・技術を活かす方針である」（同）割合は 91.5% と多数を占める。活用戦略別に、方針に違いは見られない。

図表 6 65 歳以降社員への職業能力向上の方針 (N = 3968)

	最新の知識・技能・技術を習得させる方針である	どちらかといえば、最新の知識・技能・技術を習得させる	どちらかといえば、これまで獲得した知識・技能・技術を活かす	これまでに蓄積した、知識・技能・技術を活かす方針である	合計	N
統合	3.1%	6.9%	52.8%	37.2%	100.0%	1177
強い活用	2.4%	6.2%	51.4%	40.0%	100.0%	1734
弱い活用	1.6%	5.2%	57.5%	35.7%	100.0%	1057
合計	2.4%	6.1%	53.5%	38.0%	100.0%	3968

図表 7 65 歳以降社員への処遇の決定方針 (N = 3969)

	働きぶりにより、 個人差を大きくする 方針である	ある程度、 個人差を設ける 方針である	できる限り、 個人差をなくす 方針である	個人差を設けない 方針である	合計	N
統合	11.7%	31.9%	27.1%	29.4%	100.0%	1175
強い活用	9.4%	33.8%	30.0%	26.9%	100.0%	1736
弱い活用	10.5%	45.1%	28.9%	15.5%	100.0%	1058
合計	10.4%	36.2%	28.8%	24.6%	100.0%	3969

65 歳以降社員への処遇の決定方針をみたのが、図表 7 である。全体をみると、「働きぶりにより、個人差を大きくする方針である」（「ある程度」も含む）企業は 46.6% を占める。一方、「個人差を設けない方針である」（「できる限り」も含む）は 53.4% を占める。活用戦略別にみると、「弱い活用」では前者が多い（55.6%）。

(2) 雇用管理

65 歳以降社員に任せる仕事内容の変化をみたのが、図表 8 である。全体をみると、「「60 ～ 64 歳」時点と、同じ仕事」の割合は 80.4% を占める。「未経験の仕事」は 0.2% に留まる。活用戦略別にみると、「統合」と「強い活用」では、特に前者の割合が多い（各 85.5%、87.6%）。

図表 8 60 ～ 64 歳時点と比べた仕事内容の変化 (N = 4030)

	「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	合計	N
統合	85.5%	5.4%	8.8%	0.1%	0.3%	100.0%	1196
強い活用	87.6%	3.5%	8.5%	0.2%	0.3%	100.0%	1765
弱い活用	62.8%	16.0%	20.6%	0.3%	0.4%	100.0%	1069
合計	80.4%	7.3%	11.8%	0.2%	0.3%	100.0%	4030

65 歳以降社員が担当する仕事のレベルをみたのが、図表 9 である。全体をみると、最も多いのが「一般クラスで、経験 5 年以上」（47.0%）である。「係長・主任クラス」未満は全体の 66.7% を占める。活用戦略別にみると、「弱い活用」では「非正社員クラス」が相対的に多く（12.8%）、担当業務レベルは他と比べて若干低い傾向がある。

図表 9 65 歳以降社員が担当する仕事のレベル (N = 4035)

	役員・部長 クラス	次長・課長 クラス	係長・主任 クラス	一般クラス で、経験 5 年以上	一般クラス で、経験 5 年未満	非正社員 クラス	合計	N
統合	4.8%	5.4%	23.4%	51.2%	13.3%	2.1%	100.0%	1198
強い活用	5.5%	6.7%	22.7%	45.1%	11.0%	9.0%	100.0%	1767
弱い活用	2.8%	6.6%	21.0%	45.7%	11.0%	12.8%	100.0%	1070
合計	4.6%	6.3%	22.5%	47.0%	11.7%	8.0%	100.0%	4035

65歳以降社員の労働時間をみたのが、図表 10 である。全体をみると、「フルタイム勤務、かつ残業もある」が最も多い(49.2%)。次いで、「フルタイム勤務であるが、残業はない」(27.3%)、「一日または週の労働時間が少ない働き方」(23.5%)の順となっている。活用戦略別にみると、「弱い活用」では「一日または週の労働時間が少ない働き方」が相対的に多く(40.9%)、「フルタイム勤務であるが、残業はない」(25.3%)を含めると、労働時間に制約のある企業は66.2%を占める。

図表 10 65歳以降社員の労働時間 (N = 4021)

	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	合計	N
統合	56.9%	33.9%	9.2%	100.0%	1196
強い活用	53.3%	24.1%	22.6%	100.0%	1760
弱い活用	33.8%	25.3%	40.9%	100.0%	1065
合計	49.2%	27.3%	23.5%	100.0%	4021

65歳以降社員の異動の範囲をみたのが、図表 11 である。全体をみると、「事業所は1つである」とする企業が最も多い(49.0%)が、「転居がある異動は、一切ない」も多くを占める(47.3%)。「異動範囲は一定地域内(エリア限定等)」とするが、転居を伴う異動がある」と「転居がある異動は、一切ない」は全体の50.2%を占め、異動範囲に制約がある企業は約半数となる。活用戦略別にみると、「弱い活用」では異動範囲に制約のある企業が、他と比べてわずかに多い傾向がある(同54.3%)。

図表 11 65歳以降社員の異動の範囲 (N = 4001)

	異動範囲を限定しない(海外・全国)の 転勤がある	異動範囲は一定地域 内(エリア限定等) とするが、転居を伴 う異動がある	転居がある異動は、 一切ない	事業所は1つである	合計	N
統合	1.3%	2.4%	43.6%	52.7%	100.0%	1184
強い活用	0.8%	3.1%	47.5%	48.5%	100.0%	1754
弱い活用	0.2%	3.1%	51.2%	45.5%	100.0%	1063
合計	0.8%	2.9%	47.3%	49.0%	100.0%	4001

(3) 報酬管理

60～64歳時点を100%とした場合における65歳以降社員の給与水準(基本給、賞与、職務手当を含む)をみたのが、図表 12 である。全体をみると、「100%以上」が最も多く(57.4%)、次いで「80～89%」となっている(15.5%)。回答企業の平均値は90.0%である。

活用戦略別にみると、「統合」では「100%以上」が最も多く（80.7%）、平均値は96.2%となる。一方、「弱い活用」では「80～89%」が最も多く（27.3%）、次いで「100%以上」（23.0%）、「70～79%」（20.3%）の順となっている。平均値は79.9%となり、他と比べて相対的に給与水準は低い傾向がある。

図表 12 65歳以降社員の60代前半と比べた給与水準（N＝3949）

	69%以下	70～79%	80～89%	90～99%	100%以上	合計	平均 (標準偏差)	N
統合	2.4%	3.8%	6.7%	6.4%	80.7%	100.0%	96.2 (11.9)	1173
強い活用	5.0%	8.6%	14.4%	9.5%	62.4%	100.0%	91.8 (14.8)	1729
弱い活用	16.9%	20.3%	27.3%	12.4%	23.0%	100.0%	79.9 (16.2)	1047
合計	7.4%	10.3%	15.5%	9.4%	57.4%	100.0%	90.0 (15.7)	3949

注 1) 回答は実数値記入である。

65歳以降社員の基本給の決め方をみたのが、図表 13 である。全体をみると、「定額の金額を一律に支給」（29.1%）が最も多く、次いで「現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価（職能給）」（17.7%）、「現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、経営等への影響度を評価（職務・役割給）」（14.6%）の順となっている。後者 2 つの評価基準に加え、「仕事の成果・業績を評価（成果給）」の合計は 41.7% となり、65歳以降の貢献を評価する企業の割合は 4 割程度に留まる。

活用戦略別にみると、「統合」では「定額の金額を一律に支給」（35.2%）と 65歳以降の貢献を評価する企業（「現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価（職能給）」＋「現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、経営等への影響度を評価（職務・役割給）」＋「仕事の成果・業績を評価（成果給）」の合計 47.0%）が相対的に多い。一方、「弱い活用」では「64歳までの基本給の一定比率の金額を支給」（19.9%）が多く、「64歳までの職位や等級に対応する金額を支給」を含めると、過去の貢献を評価基準とする企業が相対的に多い傾向がある（32.1%）。

図表 13 65歳以降社員の基本給の決め方（N＝3975）

	定額の金額を一律に支給	64歳までの職位や等級に対応する金額を支給	64歳までの基本給の一定比率の金額を支給	現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価（職能給）	現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、経営等への影響度を評価（職務・役割給）	仕事の成果・業績を評価（成果給）	その他	合計	N
統合	35.2%	10.9%	4.7%	20.2%	13.7%	13.1%	2.4%	100.0%	1179
強い活用	28.7%	15.7%	11.4%	16.1%	14.3%	8.9%	4.8%	100.0%	1740
弱い活用	23.0%	12.2%	19.9%	17.6%	16.2%	6.1%	5.0%	100.0%	1056
合計	29.1%	13.4%	11.6%	17.7%	14.6%	9.4%	4.2%	100.0%	3975

65歳以降社員の基本給の昇給（ベースアップを除く）・降給の対象状況をみたのが、図表 14 である。全体をみると、「昇給または降給は「ない」」が最も多く（43.5%）、次いで「個人業績を反映する昇給または降給が「ある」」（38.5%）の順となっている。活用戦略別にみると、「統合」では相対的に「個人業績を反映する昇給または降給が「ある」」が多く（43.8%）、「弱い活用」では「昇給または降給は「ない」」が多い（52.2%）。

図表 14 65歳以降社員の基本給の昇給・降給（N = 3986）

	個人業績を反映する昇給または降給が「ある」	昇給または降給が「ある」が、個人業績は考慮しない	昇給または降給は「ない」	合計	N
統合	43.8%	19.4%	36.8%	100.0%	1181
強い活用	38.4%	18.9%	42.7%	100.0%	1748
弱い活用	32.7%	15.0%	52.2%	100.0%	1057
合計	38.5%	18.0%	43.5%	100.0%	3986

65歳以降社員の賞与・一時金の支給状況をみたのが、図表 15 である。全体をみると、「個人業績を反映した「賞与・一時金」がある」が 44.8%を占め、個人業績を反映しない企業を含めると、賞与・一時金を支給する割合は 76.9%となる。活用戦略別にみると、「統合」では「個人業績を反映した「賞与・一時金」がある」が相対的に多く（50.0%）、「弱い活用」ではこの仕組みを導入する企業は少ない（38.4%）。

図表 15 65歳以降社員の賞与・一時金の支給状況（N = 3978）

	個人業績を反映した「賞与・一時金」がある	賞与・一時金は「ある」が、個人業績は反映しない	賞与・一時金の対象ではない	合計	N
統合	50.0%	30.4%	19.6%	100.0%	1176
強い活用	45.2%	31.1%	23.7%	100.0%	1745
弱い活用	38.4%	35.8%	25.8%	100.0%	1057
合計	44.8%	32.1%	23.1%	100.0%	3978

(4) 65歳以降社員の活用評価

65歳以降社員の活用満足度をみたのが、図表 16 である。全体をみると、65歳以降社員の活用に満足する企業（非常に満足～やや満足）は 91.7%と高い。活用戦略別にみると、「弱い活用」では「非常に満足」が他と比べて少なく（11.8%）、「やや満足」が多い傾向がある（47.9%）。

図表 16 65 歳以降社員の活用満足度（N = 4023）

	非常に満足	満足	やや満足	やや不満	不満	非常に不満	合計	N
統合	17.5%	31.7%	40.7%	8.6%	1.0%	0.5%	100.0%	1194
強い活用	16.9%	33.3%	42.9%	6.2%	0.5%	0.1%	100.0%	1762
弱い活用	11.8%	31.6%	47.9%	7.5%	0.6%	0.7%	100.0%	1067
合計	15.7%	32.4%	43.6%	7.3%	0.7%	0.4%	100.0%	4023

65 歳以降社員による「労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さ」の発揮状況の（企業から見た）評価をみたのが、図表 17 である。全体をみると、労働意欲等を発揮していると回答する企業は 91.7% を占める。活用戦略別にみると、「弱い活用」では他と比べて「発揮している」が少なく（27.6%）、評価は相対的に低い傾向がある。

図表 17 65 歳以降社員による労働意欲等の発揮状況（N = 4020）

	発揮している	ある程度、発揮している	あまり、発揮していない	発揮していない	合計	N
統合	37.0%	53.2%	8.6%	1.1%	100.0%	1191
強い活用	39.2%	54.7%	5.5%	0.6%	100.0%	1761
弱い活用	27.6%	62.1%	8.9%	1.4%	100.0%	1068
合計	35.5%	56.2%	7.3%	0.9%	100.0%	4020

4 節 職務再設計・調整制度と人材活用の評価

本節では、加齢変化に対応するための人事施策である「職務再設計」と戦略転換に適応するための人事施策である「調整制度」に注目し、企業における人材活用評価との関係を捉える。最初は、3 節までの集計軸である活用戦略別に 2 つの人事施策の適用状況を把握し、次に職務再設計と調整制度の効果を測定する。60 代前半層の人材活用の知見では、特に調整制度の効果は「弱い活用」において高くなる可能性がある（鹿生，2025；鹿生・大嶋・藤波・大木，2022）。65 歳以降社員の人材活用でも同様の効果があるのかを確認するため、活用戦略（「弱い活用」）の調整効果に注目する。

（1）活用戦略別の職務再設計と調整制度

活用戦略別に、65 歳以降社員の能力や意欲を活かすための取り組み状況をみたのが、図表 18 である。上段は、加齢に伴う身体的機能の低下を補う人事施策群である「職務再設計」、下段は、戦略転換によって生じる労働条件の変化に適応するための人事施策群である「調整制度」である（回答は、「積極的に取り組んでいる」企業の割合）。

職務再設計に関する人事施策の取り組み状況をみると、回答全体では「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」が最も多く(49.1%)、次いで、「病気の予防・発見のための健康施策を整えている」(44.4%)となっている。活用戦略別にみると、「弱い活用」では「65歳以降社員」が不向きな作業を減らし、強みが最大限に活きる仕事を中心に任せている」(38.2%)と「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」(55.8%)が相対的に多い。

次に、調整制度に関する人事施策の取り組み状況をみると、回答全体では「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」(30.2%)が最も多く、次いで「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」(21.3%)の順となっている。職務再設計の人事施策群と比べると、調整制度の人事施策群を積極的に取り組む企業は少ないことがわかる。また、活用戦略別にみると、「統合」では能力開発投資(「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)を行う企業が相対的に多い(22.7%)。

図表 18 活用戦略別の人事施策（上段は職務再設計、下段は調整制度；回答は「積極的に取り組んでいる」）

	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	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・管理職による声かけ等も含む）を整えている	「65歳以降社員」が不向きな作業（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	「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
統合	30.8%	46.6%	30.2%	47.5%
強い活用	27.8%	42.8%	24.9%	46.1%
弱い活用	31.0%	44.6%	38.2%	55.8%
合計	29.5%	44.4%	30.0%	49.1%

	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	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	「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）	「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	「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）	「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	会社は、上司や同僚に、「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
統合	21.0%	17.0%	14.0%	27.5%	16.2%	22.7%	15.3%
強い活用	21.3%	15.3%	10.5%	31.2%	16.7%	19.2%	14.5%
弱い活用	21.8%	15.9%	13.2%	31.5%	15.6%	16.5%	13.5%
合計	21.3%	15.9%	12.3%	30.2%	16.3%	19.5%	14.5%

注 1) 設問の選択肢は、「積極的に取り組んでいる」と「積極的ではないが、実施している」、「行っていない」であり、前者の比率を集計したものである。

(2) 職務再設計と調整制度の効果

次に職務再設計と調整制度の取り組み状況と、企業側による65歳以降社員の勤務姿勢の評価（「65歳以降社員」が労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さを発揮しているか否か）との関係を把握する。

前者の人事施策は、職務再設計系と調整制度系の2つに区分し、積極性を測定した。

分析結果は図表 19 である(記述統計量は巻末の図表補1)。モデル 1 は2つの主効果である。なお、モデル 2 と 3 において調整効果を測定するため、平均値を 0 とした中心化した値を投入した。モデル 2 は職務再設計系における「弱い活用」の調整効果、モデル 3 は調整制度系における「弱い活用」の調整効果を測定している。

図表 19 職務再設計系・調整制度系と活用評価(重回帰分析)

	モデル 1			モデル 2			モデル 3		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
定数	2.794	0.082	**	2.798	0.082	**	2.799	0.081	**
正社員数	-0.009	0.008		-0.009	0.008		-0.009	0.008	
製造業	-0.008	0.028		-0.009	0.028		-0.008	0.028	
経営状況 (R)	0.064	0.012	**	0.064	0.012	**	0.064	0.012	**
専門	0.075	0.021	**	0.074	0.021	**	0.074	0.021	**
65 歳以降社員の給与水準変化	0.001	0.001		0.001	0.001		0.001	0.001	
担当業務レベル (R)	0.075	0.009	**	0.075	0.009	**	0.075	0.009	**
①職務再設計系センタ	0.071	0.025	**	0.040	0.029		0.073	0.025	**
②調整制度系センタ	0.215	0.025	**	0.218	0.025	**	0.186	0.028	**
③弱い活用 D	-0.015	0.025	**	-0.120	0.025	**	-0.117	0.025	**
①×③				0.114	0.047	*			
②×③							0.115	0.045	**
F 値	40.896		**	37.411		**	37.435		**
調整済み R ²	0.091			0.092			0.092		
N	3596			3596			3596		

注 1) 頑健な標準誤差に基づく分析である。

注 2) **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$

職務再設計系と調整制度系ともに、活用評価(労働意欲や仕事の丁寧さ、勤勉さの発揮状況)と正の関係にある。2つの仕組みを積極的に整備する企業では、65 歳以降社員の人材活用効果が高くなるという関係にある。また、職務再設計系と調整制度系の標準回帰係数を比べると、後者が高い(各 $B=0.071$ 、 $B=0.215$)、後者を整備すると人材活用効果がより高くなることが期待できる。

次は、活用戦略の調整効果である。60 代前半層と比べて期待役割が大きく変わる「弱い活用」の調整効果をみると、共に正の関係がある(各 $B=0.114$, $p < 0.05$; $B=0.115$, $p < 0.01$)。この関係を活用戦略別に、人事施策群と評価との関係を図示したのが、図表 20 である。

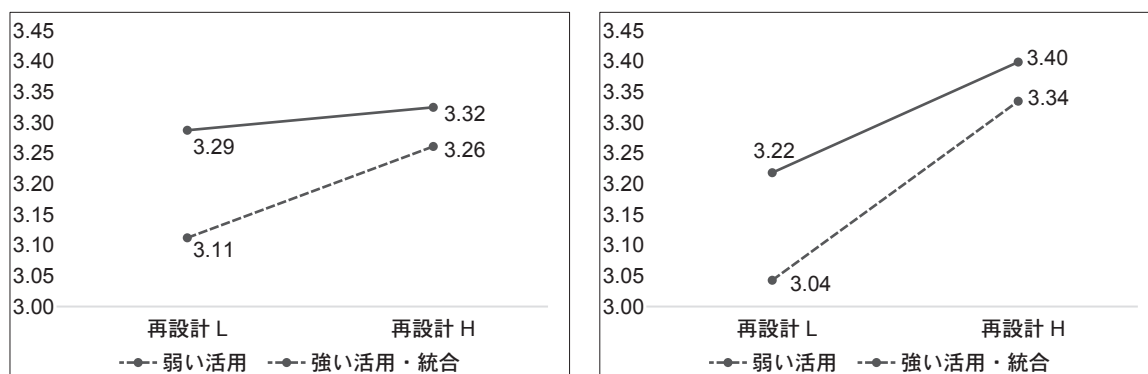
図表 20 左段は、活用戦略別にみた職務再設計系の整備状況と活用評価との関係である。「弱い活用」では職務再設計系の整備が進むと活用評価が高くなる関係がある($B=0.154$, $S.E. = 0.043$, $p < 0.01$)。一方、「強い活用」と「統合」では、その関係はない($B=0.040$, $S.E.=0.029$, $n.s.$)。職務再設計系の人事施策は、60 代前半層と比べて活用戦略を大きく変える「弱い活用」の場合に高い効果を発揮する。

図表 20 右段は、活用戦略別にみた調整制度系の整備状況と活用評価との関係である。「弱い活用」とそれ以外の「強い活用」と「統合」においても、調整制度系の整備状況と活用評価とは正の関係にある(各 $B=0.301$, $S.E.=0.040$, $p < 0.01$; $B=0.186$, $S.E.=0.028$, $p < 0.01$)。ただし、「弱い活用」では調整制度の整備に高い効果が期待できる。

職務再設計系と調整制度系の効果を概観すると、両者を整備する企業では、勤務姿勢の評価(労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さ)の発揮度が高いという関係がある。ただし、その効果は 65 歳以降社員の活用戦略によって変わる。「弱い活用」ではそれ以外の活用強度が高い戦略(「強い活用」と「統合」)と比べ、職務再設計系と調整制度系の人事施策を整備すると 65 歳以降社員の勤務姿勢の評価は高くなる。図表 19 モデル 1 にみるように、「弱い活用」を選択する企業では、活用評価は低い傾向がある ($B=-0.015$, $S.E.=0.025$, $p < 0.01$)。「弱い活用」を選択すると、会社への貢献意識が変わり、65 歳以降社員の勤務姿勢は低下する可能性を示唆する。しかしながら、職務再設計系の施策を整備すれば、65 歳以降社員は能力が活けるとともに企業側の特別な配慮と認知すること、また調整制度の施策を整備すると 65 歳以降社員のキャリアの希望が叶う可能性が高まり、かつ会社側への貢献が明確になることから、働く側の貢献意欲の向上が期待できるものと考えられる。

第一線での活躍を期待する「強い活用」や「統合」では、職務再設計系の人事施策を整備したとしても、勤務姿勢に限定すると、その十分な効果は期待できない。勤務姿勢への効果に限定すれば、65 歳以降社員の活用戦略の強度を高めるのか、保有能力を十分に活かせる環境づくりのどちらかでよいのかもしれない。ただし、「強い活用」や「統合」では、第一線での活躍を人事管理の前提とする企業は多い。そのため、職務再設計系の施策の整備を怠れば、65 歳以降社員が活躍することすらままならないだろう。

図表 20 活用戦略別の人事施策の効果の推計値 (左: 職務再設計系、右: 調整制度系)



注 1) L は低群、H は高群を指す。低群は平均値よりも -1 標準偏差の値、高群は平均値よりも +1 標準偏差の値とした。
 注 2) 推計値の算出は、図表 19 の分析結果を用いており、図示した 3 つ以外の変数は平均値を投入した。

「強い活用」や「統合」においても、調整制度の整備には勤務姿勢への正の効果が期待できる。60 歳代前半層と後半層における働き方の連続性は高く、65 歳以降にも活躍の機会が開かれ

ている。一方、働く側は会社主導の働き方からキャリアの主体性の回復を志向するため、会社が期待する役割と働く側のキャリアの希望を調整し、働く側の活躍を支援する仕組みに効果があるものと考えられる。

5 節 最後に

本章は、定年 65 歳以上企業を対象とし、60 代前半層の人事管理との継続性に基づいて活用戦略を類型化し、①活用戦略の規定要因、②活用戦略毎の 65 歳以降社員の人事管理の特徴、③職務再設計と調整制度の人事施策と勤務姿勢に対する企業の評価、以上の 3 つを概観してきた。分析結果は、以下のとおりである。

第一は、活用戦略である。60 代前半層の継続性に注目し、65 歳以降の活用戦略を 60 代前半層との人事管理を分離し、かつ仕事上の責任を軽減する「弱い活用」、分離するが軽減しない「強い活用」、人事管理を統合する「統合」の 3 つに区分した。回答企業の構成比は、各 26.5%、43.8%、29.7%であった。活用戦略の選択は、業種や正社員規模によって異なる。業種の特徴は割愛するが、正社員規模が大きくなると「統合」は減少し、「弱い活用」が増加する傾向がある。

第二は、活用戦略別の人事管理の特徴である。既に定年を 65 歳以上に設定する企業の場合にも分離型の選択が多数 (73.5%) を占めるなかで、今後定年を 65 歳以上に引き上げる企業は企業規模が大きく、定年年齢を 65 歳に設定し、70 歳までの継続雇用を選択することが予想されるため、「弱い活用」の構成比が高くなることが予想される。したがって、以下では「弱い活用」を軸にして人事管理の特徴を整理したい。

①活用方針

「65 歳以降社員」に期待する役割は、「弱い活用」では現役社員への支援が 53.7%を占めており、他の戦略よりも比率が高い。能力開発の方針は「統合」や「強い活用」と大きな差はなく、「これまでに蓄積した、知識・技能・技術を活かす方針」を持っている (93.2%)。処遇の方針は、個人差を設ける方針を持つ企業が 55.6%を占め、相対的に「ある程度、個人差を設ける方針」を持つ企業が多い (45.1%)。

②活用系の人事管理

65 歳以降社員に任せる仕事は、「弱い活用」では「60～64 歳」時点と、同じ仕事」が 62.8%を占めるものの、他の戦略よりも比率は低い。労働時間は「フルタイム勤務、かつ残業もある」という制約のない働き方とする企業は 33.8%に留まり、「一日または週の労働時間が少ない働き方」とする企業が 40.9%を占める。「弱い活用」では、他の戦略と比べて前者は少なく、後者が多い。転居を伴う異動は、戦略を問わず、制約がない企業はほとんどなく (全体は 0.8%)、そもそも事業所が 1 つの企業が多数を占めるものの、それを除けば、「転居がある異動は、一切ない」企業は多数を占める (「弱い活用」がやや多い)。担当業務レベルは、

活用戦略を問わず、おおむね「一般クラスで、経験5年以上」は多く（全体は47.0%）、しかし「弱い活用」では相対的に「非正社員クラス」が多くなる（12.8%）。

③処遇系の人事管理

「65歳以降社員」の60代前半を100としたときの給与水準は「弱い活用」では相対的に低い（平均値79.9%）。「弱い活用」における基本給の決め方の回答の割合を見ると、社員間で同じ企業は23.0%、過去の貢献を算定基準とするのは32.1%、現在の貢献を算定基準とするのは39.9%である。また、「65歳以降社員」の基本給を昇給・降給する仕組みがない企業の割合は「弱い活用」では52.2%となり、他の戦略と比べて相対的に多い。賞与・一時金を支給対象とする企業は全体では76.9%を占めるが、「弱い活用」では個人業績を反映する割合は低く（38.4%）、個人業績を反映しないが支給する企業が相対的に多い（35.8%）。

④活用評価

65歳以降社員の活用満足度は全体的におおむね高いものの（全体は91.7%）、「弱い活用」では「非常に満足」が少なく（11.8%）、「やや満足」が多い（47.9%）傾向がある。65歳以降社員の勤務姿勢に関する評価（労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さの発揮状況）もおおむね高い（全体は91.7%）ものの活用満足度と同様に、「弱い活用」では「発揮している」は少なく（27.6%）、「ある程度、発揮している」（62.1%）は多い。

第三は、職務再設計系と調整制度系の人事施策の実施状況と効果である。職務再設計系の施策は積極的に行う企業は多い一方、調整制度系の人事施策に積極的に取り組む企業は少ない。勤務姿勢に対する評価との相関をみると両者とも正の相関にあるが、調整制度との相関係数は高く、「65歳以降社員」の意欲を高めるには、調整制度系の人事施策がより有効になることが窺える。活用戦略の調整効果をみると、「弱い活用」では、職務再設計系と調整制度系の両者の人事施策に勤務姿勢の評価と正の効果があつた。「弱い活用」において職務再設計系の人事施策を整備することが、自分の強みがより発揮されるとともに、その取り組みが会社側の特別な配慮と肯定的に評価される可能性がある。

本章では、定年年齢を65歳以上に設定する企業を分析対象とした。それらの企業では、65歳以降社員の活用評価はおおむね肯定的であるが、その一方で評価にばらつきがあつた。定年年齢を65歳以上に設定するすべての企業において、65歳以降社員の活用がうまく進んでいるわけではない。本章4節では、60代前半層の人材活用に効果があつた職務再設計系と調整制度系の人事施策に注目し、65歳以降社員の活用評価との関係を捉えてきた。

今後、定年年齢を65歳以降に引き上げる企業への支援を念頭におくと、「弱い活用」の選択時に機能する人事施策に関する情報支援が必要になる。回答企業に見るように、既に定年年齢を65歳以上に設定する企業では、「強い活用」が主であるものの、65歳以降に活用戦略を変える分離型が主流であつた。更に、現在定年年齢を60歳に設定する後発企業は回答企業よりも企業規模が大きく、人員不足感は回答企業よりも低いことが予想される。そのため、2004年改正法の施行当時には、企業規模が大きい場合には60代前半層を選抜する傾向があつ

たが、その時と同様に、後発企業では 65 歳以降に人材を選抜し、かつ 60 代前半層と比べて期待役割を変える可能性がある。その後、段階的に人材選抜の強度を緩め、65 歳以降社員の対象者を増やすことが予想される。後者では担当レベルは選抜時よりも低くなるため、「弱い活用」の選択が強化されるだろう。

「弱い活用」では、「統合」と「強い活用」と比べて活用評価は低くなる。「弱い活用」時にも、高い成果を享受できる見込がなければ、定年延長を選択しないであろう。幸い、「弱い活用」では、職務再設計系と調整制度系の人事施策の両者を整備することに効果が期待できる。職務再設計系は加齢による身体的機能の低下を予防し、それに直面したとしても働く人たちの能力を活かすための環境を整備する人事施策である。それを基礎とし、より高い効果が期待できる、「会社と個人が働き方を調整し、会社が個人のキャリアを支援する仕組み」である「調整制度」を整備することが望まれる。

(鹿生治行)

図表補 1 記述統計量

変数	変数作成方法	平均値	標準偏差
正社員数	正社員数が 20 人以下は「1」、21～30 人以下は「2」、31～50 人は「3」、51～100 人は「4」、101～300 人は「5」、301～500 人は「6」、501～1000 人は「7」、1001～5000 人は「8」、5001 人以上は「9」とする 9 点尺度	2.61	1.29
製造業	主な業種が左記の業種の場合「1」、それ以外を「0」とするダミー変数	0.16	0.37
経営状況 (R)	回答企業の経営状況について、良いは「4」、やや良いは「3」、やや悪いは「2」、悪いは「1」とする 4 点尺度	2.71	0.85
専門	「65 歳以降社員」のうち、最も多い職種が専門・技術職の場合は「1」、それ以外を「0」とするダミー変数	0.37	0.48
65 歳以降社員の給与水準変化	「65 歳以降社員」の給与水準（基本給、賞与・職務手当を含む）について 60～64 歳を 100%としたときの実数値（年金や公的給付を除く）	89.90	15.90
担当業務レベル (R)	平均的な「65 歳以降社員」が担当する仕事の難しさについて、部長・役員クラスは「6」、次長・課長クラスは「5」、係長・主任・現場監督者クラスは「4」、一般クラスで、経験 5 年以上は「3」、一般クラスで、経験 5 年以上は「2」、非正社員クラスは「1」とする 6 点尺度	3.22	1.23
①職務再設計系センタ	「65 歳以降社員」の能力や意欲を活かすための取り組みのうち、以下の各 4 つの対策について、積極的に取り組んでいるは「3」、積極的ではないが、実施しているは「2」、行っていない「1」とし、4 で割り、平均値を引いた値（有効回答企業のみ） ・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 ・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・管理職層による声かけ等も含む）を整えている ・「65 歳以降社員」が不向きな作業（肉体労働や作業スピードの要請等）を減らし、強みが最大限に活かせる仕事を中心に任せている ・「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	0.00	0.48
②調整制度系センタ	「65 歳以降社員」の能力や意欲を活かすための取り組みのうち、以下の各 7 つの対策について、積極的に取り組んでいるは「3」、積極的ではないが、実施しているは「2」、行っていない「1」とし、4 で割り、平均値を引いた値（有効回答企業のみ） ・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 ・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 ・「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） ・「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 ・「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） ・「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 ・会社は、上司や同僚に、「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	0.00	0.48
③弱い活用 D	「65 歳以降社員」の活用戦略のうち、弱い活用は「1」、それ以外を「0」とするダミー変数	0.27	0.44

【参考文献】

- 鹿生治行（2012）「ダイキン工業株式会社における高齢化対策の歴史的展開－1970～1980年代の堺製作所金岡工場を中心にして－」『職業能力開発総合大学校紀要』第41号B, 123-142.
- 鹿生治行（2024）「第4回 シニア社員の「3つ」の意欲と対策」『2024 関経連 労働情報月報 10月号』.
- 鹿生治行（2025）「6章 働き方を相談・調整する仕組みと効果」『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』高齢・障害・求職者雇用支援機構.
- 鹿生治行・大嶋江都子・藤波美帆・大木栄一（2022）「継続雇用者の活用戦略は変化するのか－人事部による調整制度に着目して」『日本労働研究雑誌』No.749, pp.84-100.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016）「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, pp.66-77.
- 田口和雄（2016）「高齢者雇用施策の特質と課題－継続雇用制度導入企業3社の事例研究をもとに」『日本労働研究雑誌』No.670, pp.90-100.
- 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, pp.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, pp.90-101.
- 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」『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.
- 山田靖・宮崎利行・長町三生（1986）「第3章 職務再設計の組織的な進め方」『職務再設計の理論と実際－中高年齢者を活かす職場づくり』財団法人高年齢者雇用開発協会.