

第2章 60歳代前半層活用のための推進体制・施策と人事管理の整備状況

『人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究（第一次報告書）－60歳代前半層の人事管理の現状と課題』の「60歳以降の従業員に関する人事管理」に関する企業アンケート調査の再分析から明らかにされたことを整理すると以下のようにまとめることができる。

現役正社員との継続性を意識した人事制度（「社員格付け制度」及び「社員区分制度」）を整備している企業は、どのような方針を持って60歳代前半層の活用を進めている企業であるのかについてみると、第一に、方針の明確化（「会社にとって高齢者が戦力であるという方針をもっている」）と社員の理解促進（「高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している」）の2つの施策が「現役正社員との継続性を意識した人事制度」の整備を進める効果をもっている。これに対して、高齢者雇用に対する経営者の認識（「高齢者活用が時代の要請であることを経営者が認識している」）の効果は小さい。第二に、現役正社員に60歳以降の職業生活を考えてもらう場（「60歳以降の職業生活へのサポート」）を多く用意することと人事制度の整備状況との間には密接な関係がある。

60歳代前半層を対象とした人事管理が良好な高齢者雇用パフォーマンスを上げるには、60歳代前半層を活用するとの方針を明確にし、それを現役正社員のなかに浸透させることが重要である。これを基本にしたうえで、60歳代前半層に対して現役正社員と異なる人事管理を採用する場合には、現役正社員との人事管理上のギャップが大きいため、60歳代前半層の活用方針を明確（活用のための推進体制を整備）にし、それを60歳代前半層と現役正社員に浸透させるための支援施策や「なぜ人事管理が変化するか」を60歳代前半層に納得してもらうための支援策を強化する必要がある。つまり、現役正社員（とくに、45歳以上の正社員）を対象にして、「従業員に期待する役割」を「知らせる」仕組み、②「従業員の能力・意欲」を「知る」仕組み、③「従業員の働き方」を「相談・支援する」仕組み、を導入・拡充していく必要があると考えられる。