

# 第Ⅱ部

60歳代前半層活用のための  
人事管理の整備状況と今後の課題  
～「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編～

## 第1章 再分析の目的と使用するデータの概要

### 1節 再分析の目的

『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で明らかにしてき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<sup>1</sup>。第一に、「60歳代前半層（60～64歳）」（「高齢社員」）の活用に関わる人事管理（配置管理と労働時間管理）と、高齢社員の労働意欲の維持・向上をはかるための報酬管理の間に整合性がとれていない。活用の面では、役職者を除き、「現職継続」を原則として、労働時間の面では基本的にはフルタイム勤務が一般的であり、現役正社員と同様に、あるいはそれに近い形で活用することを基本に管理の仕組みが設計されている。しかしながら、報酬管理は報酬の基本を形成する基本給のなかに「昇給なし」の仕組みが組み込まれており、現役正社員とは異なる扱いをする、あるいは、それに近い仕組みがとられている。そのため、高齢社員のモチベーションの向上につながるような人事管理が構築されていないのが現状である。

第二に、高齢社員活用において高いパフォーマンスを上げている企業で、70歳までの雇用に対して積極的にある。

第三に、高齢社員活用のパフォーマンスを高めるには、どのような人事管理が有効であるのかについてみると、高齢社員用人事管理のなかの「人事制度」、「配置・異動」、「労働時間」、「報酬制度」が現役正社員と近い（継続性が高い）ほど、量的活用パフォーマンスが高まる。とくに、量的活用パフォーマンスを高めるためには、現役正社員との継続性を意識した人事制度を整備する必要がある。「配置・異動」、「労働時間」、「報酬制度」は人事管理のサブ・システムであり、多くの高齢者を活用するためには、人事管理の基盤システムである人事制度を整備してはじめて、サブ・システムが意図通りに正常に機能するからである。他方、質的活用パフォーマンスを高めるためには、基盤システムである人事制度とサブ・システムである「配置・異動」、「労働時間」の両者をつなぐ「評価制度」を整備する必要がある。高齢者を活用する企業にとって、高齢者が期待する役割にあった働きをしているかを評価することが重要であると考えられる。

以上のように明らかにされたことを踏まえて、この章では、現役正社員との継続性を意識した人事管理（「人事制度」、「配置・異動」、「教育訓練」、「労働時間」、「評価制度」、「報酬制度」、「福利厚生」）を整備している企業は、どのような方針（活用のための推進体制）を持ち、従業員に対する支援施策を行って高齢社員の活用を進めている企業であるのかを明らかにしよう。

<sup>1</sup> 本章のまとめに際して、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歳代前半層を中心として」『日本労働研究雑誌』第607号を参考とした。

## 2 節 使用するデータの概要

### 1. 調査対象の抽出

この章の分析で利用する「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は、以下に示すような条件に基づき、帝国データバンク・企業データベースから調査対象件数は15,000社を選定した。

- ・産業分類で農林水産業及び公務、宗教を除外
- ・企業数の合計が15,000社に達するまで、従業員数の多い企業から順に抽出

### 2. 調査方法について

調査は、企業の本社人事部宛に調査票を郵送、人事担当者に記入をお願いし、返信用封筒にて返送する方法をとった。調査票は平成22年1月初旬に送付し、平成22年1月31日を締め切りとした。回収数は2,868票（有効回収数2,805票、有効回収率19.1%）であり、確定した単純集計結果は巻末に資料として掲載している。

### 3. クロス分析で使う変数について

この章のクロス分析にあたっては、以下を分析のための変数として取り上げた。

#### ①60歳代前半層活用のための推進体制

- ・経営者や管理者は、60歳代前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることをどの程度認識しているか。
- ・会社にとって60歳代前半層の従業員は戦力であるという方針をどの程度持っているか。
- ・経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳代前半層の従業員活用の大切さをどの程度働きかけているか。

#### ②60歳代前半層活用のための施策

- ・従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会をどの程度行っているのか。
- ・60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供をどの程度行っているか。