

### 第3章 「70歳雇用企業」の人事管理のあり方

#### 第1節 高齢者活用パフォーマンスを実現する施策<sup>1</sup>

##### 1. 高齢者活用パフォーマンスと高パフォーマンス企業の定義

どのような施策をとっている企業が「70歳雇用」を実現しているのかを明らかにするには、企業の高齢者活用パフォーマンスを定義する必要がある。まず多くの高齢者を雇用している企業が量的な面からみて高パフォーマンス企業と考えられる。しかし、多くの高齢者を雇用していても高齢者が有効に活用されているとは限らないので、高パフォーマンス企業を定義するには質的側面も考慮する必要がある。

そこで高齢者活用パフォーマンスの量的指標は高齢者雇用比率（従業員に占める65歳以上の割合）に基づいて、質的指標は企業が高齢者をどのように活用しているのかに基づいて作成した。後者については、企業の「高齢者を雇用する際の理由」に着目し、「管理能力・指導力を活用したいから」、「専門能力を活用したいから」、「高齢者の特性を評価しているから」という3つの活用方針を重視する企業ほど高齢者活用が進んでいるとした。最後に、このようにして定義された量的指標と質的指標の合計値を高齢者活用指標（その値は高齢者活用得点）とし、その得点の上位企業（全体の約9%）を「高齢者活用の高パフォーマンス企業」と定義することとした。

それぞれの企業は、「高齢者活用の高パフォーマンス企業」の施策と自社の施策を比較することによって自社の強みと弱みを確認し、それに基づいて改善策を検討することができる。これが本調査結果に基づいて開発した自己診断のためのチェックリストの使い方になる。その詳細については第 部を参照してもらうことにして、この節では、どの施策を改善すると高齢者活用パフォーマンス（つまり、高齢者活用得点）の向上につながるかを明らかにした統計分析の主要な結果を整理しておく。

##### 2. 高齢者活用パフォーマンスを向上させる施策

###### （1）分野別施策からみる

ここでの統計分析は、高齢者活用得点を従属変数、分野別施策の得点を独立変数とした重回帰分析である。その結果によると、高齢者活用得点を高める上で、「高齢者の活用方針・風土づくり」、「高齢者に対する期待役割」、「高齢者の仕事内容・就労条件」の分野別施策が有効であり、特に前二者の効果が大きい。それに対して「高齢者の評価・処遇」、「高齢者の意識啓発・能力開発」、「高齢者活用の推進体制」の高齢者活用得点に対する影響は小さい。

###### （2）個別施策の効果をみる

<sup>1</sup> この節は第 部第1章のまとめである。

つぎに個別施策（38項目）を独立変数、高齢者活用得点を従属変数とした重回帰分析をすると、「高齢者の活用方針・風土づくり」の分野では、「会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている」、「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」が高齢者活用得点に大きな影響を与えており、高齢者は戦力であるとの経営方針を持ち、それを社員に理解させることが高齢者活用につながる。

「高齢者に対する期待役割」分野では、「技術や技能、経験を重視している」、「会社の期待や果たすべき役割を本人に明確に伝えている」、「若年者への技術や技能の伝承を重視している」、「健康を重視している」が高齢者活用得点に大きな影響を与える。他の分野と異なり、分野を構成するいずれの施策も高齢者活用を促進する効果をもっており、期待役割を明確にする効果は大きい。

「高齢者の仕事内容・就労条件」分野では、「原則として元の仕事を継続させている」、「仕事内容を決めるにあたっては、本人の能力や意欲を生かすようにしている」が高齢者活用得点に大きな影響を与えており、これまで蓄積してきた意欲・能力を活用して現職を継続させることが高齢者活用に結びついている。

「高齢者の評価・処遇」分野では、「評価を行っている」や「賞与が支給されている」の影響が大きく、高齢者であっても、仕事ぶりを評価してメリハリのある処遇を行うことが高齢者活用につながっている。一方、「賃金の支払形態を変えている」や「高齢者の賃金額は公的給付を考慮して決めている」という高齢者を別扱いにする施策は高齢者活用につながっていない。

「高齢者の意識啓発・能力開発」分野では、「勤労意欲や能力の維持・向上に努めるように、高齢者に働きかけている」や「社員が生涯現役でいられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている」が高齢者活用得点に大きな影響を与えている。最後に「高齢者活用の推進体制」分野では、「経営者や管理者が高齢者の働きぶりを確認するようにしている」や「高齢者が働きやすい職場にするための取り組みを進めている」が高齢者活用得点を高めている。

企業にとって、高齢者活用を進める上で何の施策に重点を置くべきかを定めることは重要なことである。以上の分析結果はそのための貴重な参考情報になろう。

## 第2節 高齢者活用企業の類型と特性<sup>2</sup>

### 1. 高齢者活用企業の類型化

ここでは高齢者活用企業を類型化し、各類型の特性を明らかにするなかから、70歳雇用のための人事管理のあり方を検討する。70歳雇用企業は高齢者雇用のねらいの違いから、管理・指導力、専門能力、労働意欲等の高齢者の強みを評価して活用する「戦力型」、柔軟な就

<sup>2</sup> この節は第 部第 2 章のまとめである。

労条件と処遇条件で雇用できる上に、新たに育成する手間がかからない使い勝手の良い労働力であるので雇用する「労働力型」、若年者の確保が難しい、企業の社会的責任である、高齢者の雇用継続の希望が強いといった外的要請に応じるために活用する「受動型」の3タイプに類型化される。

## 2. 諸類型とエイジレス型雇用指向

この類型と施策の実施状況(分野別施策)との関係を見ると、戦力型がいずれの分野においても労働力型、受動型に比べて施策の展開に積極的である。それにもかかわらず戦力型はエイジレス型雇用指向が弱く、同指向は戦力型、労働力型、受動型の順で強くなっている。なぜこのような結果になるのか。

この点を明らかにするために、エイジレス型雇用指向(年齢にかかわらず高齢者を活用したいとする指向)と分野別施策の実施状況との関連をみると、「活用方針・風土」と「仕事内容・就労条件」を除く全ての分野で実施状況に差異はなく、「評価・処遇」と「意識啓発・能力開発」でその傾向が特に強い。そこで個別施策まで降りて関係を見てみると、「賃金額や賃金の決め方を変えている」「賃金が変わることを理解してもらうように努めている」「高齢者の賃金にも昇給がある」「短時間勤務や隔日勤務もできるようにしている」「高齢者は戦力であるという方針を持っている」「社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている」「高齢者が会社の戦力であることを社員が理解している」で大きな差異があり、そのなかでも差異が大きいのは「賃金額や賃金の決め方を変えている」である。この結果から、エイジレス型雇用指向が高い企業と低い企業の施策には次の特徴があると考えられる。

高エイジレス型雇用指向の企業は、定年で賃金を変える必要がなく、そのため賃金低下について理解を求める必要もなく、定年後も昇給があるとの特徴があり、このことから定年時の賃金調整による士気の低下を恐れる必要がない。それに加えて柔軟な労働力として活用できる貴重な戦力であるので、会社は高齢者活用の大切さを社員に働きかけているし、社員もそれを認識している。こうした高エイジレス型雇用指向企業は、多くの場合「賃金水準が相対的に低いゆえに」ということであろうが、高齢者の強みを活用して雇用の上限年齢を高めることが経営上プラスになると考えている。

それに対して低エイジレス型雇用指向企業は、定年時に賃金調整を行う必要があるため、その理解を得るよう努めており、定年後の昇給などとても無理であるという、定年時の賃金調整による士気の低下が懸念される企業である。それに加えてフルタイムベースの硬直的な処遇制度をとっているため、短時間・短日数勤務の柔軟な労働力として活用しにくいために貴重な戦力にならず、そのため高齢者の活用の大切さを社員に働きかけるわけではないし、社員も大切さを認識していない。つまり低エイジレス型雇用指向企業は、定年での賃金調整によって仕事意欲と生産性が低下するため65歳までの継続雇用が精一杯であると考えている。そのため、戦力型企业であっても、以上の問題を解決しない限りエイジレス型雇用指向

を高めることはできないだろう。

### 3．定年時の賃金調整と仕事意欲低下の背景

以上のことを踏まえると、低エイジレス型雇用指向企業が70歳雇用を実現するには、定年による賃金調整問題を解決しなければならないが、賃金調整には以下の合理性がある。

我が国企業は、入社から定年までの間の貢献度と賃金の長期収支のバランスをとる処遇制度をとっているため、定年時の賃金は貢献度を上まわる水準になり、定年後の賃金は貢献度の再評価に基づく水準に再設定され、定年によって賃金は低下する。もう一つの理由に専門能力の陳腐化があり、それには、投資効率の低下から中堅社員以降は能力開発が停滞する、長期雇用保障のもとで能力の市場評価を受けないので専門能力の陳腐化に気づかない、仕事環境の変化が速いので専門能力は加齢とともに陳腐化する、との背景がある。

それでは、長期収支バランス型の処遇制度を改革すればいいのかということになるが、それを変えるコストは余りに大きい。そこで定年時の賃金調整を前提に、仕事意欲を低下させない方法を考えなければならない。仕事意欲の低下の背景には、賃金調整が「定年は仕事人生の終点」という意識をもたらす、定年後は短期契約の雇用になるので、「日々の仕事で自他共に認める成果を上げる有能さが求められる」にもかかわらず、現役時代の仕事意識、仕事の仕方、仕事能力にしがみついている、ということがある。70歳雇用を実現するには、これらの問題を解決する必要がある、それには次の生涯能力形成活用を機軸とするモデルが有効であると思われる。

### 4．生涯能力形成活用モデル

#### (1) モデルの仕組みと期待できる効果

生涯能力形成活用モデルとは、入社から引退までの職業生涯にわたって専門能力を形成し活用するための仕組みであり、定年前の仕事意識を切替え、短期雇用等の新たな条件のもとで生きがいをもって仕事に取り組める仕事意識を形成するための施策、生涯現役をめざす能力形成のための施策の2つから構成されている。

後者の施策では、仕事や学習を通じて基本的な専門能力を形成する入社から中年期までの「育成過程」、一人のプロとして組織に貢献できる専門能力を確立し、それを生かして担当業務を遂行し組織的な責任を果たす中年期から定年までの「基幹過程」、期間契約のプロとして専門的業務を遂行する定年後の「プロフェッショナル過程」の3段階からなる生涯現役過程を前提に、能力形成とその活用を社員に働きかけていく。

この生涯能力形成活用モデルによって、第一には、定年後の仕事意欲の低下の改善という効果を期待できる。定年後のプロフェッショナル過程の賃金制度を、市場相場をベースに能力と業績で賃金を決定する仕組みにする。そうすることにより、従業員にプロフェッショナル過程の賃金決定の特質を認識してもらい、それを通して定年までの能力開発意欲を促進す

ると共に、定年は仕事人生の終点ではなく、プロフェッショナル過程の出発点という意識を持たせることができる。さらに、このモデルによって70歳雇用が実現すれば、教育費用の回収期間が長期化するため、中年期以降を対象とする企業の教育訓練が活性化し、専門能力の陳腐化を回避できるという効果も期待できる。

## (2) モデルの定着化のプロセス

70歳雇用を継続雇用制度で実現する場合には、生涯能力形成活用モデルは現有能力戦力化と生涯能力戦力化の二段階を踏んで展開される。

第一の現有能力戦力化段階は、高齢者を採算のとれる労働力にし、70歳雇用を選別的に実現することがねらいであり、そのために専門能力が生かせる高齢者は現職継続とし、それ以外は現有能力でこなせる新しい仕事を設定することによって「能力に見合った仕事」を設定する、定年時の能力・貢献度を時価評価して仕事に見合った賃金を設定する、仕事意欲を喚起するために、仕事を続けることが高齢期の生きがいであるという意識づけをする、という3つの対策が採られる必要がある。

この現有能力戦力化対策が定着すれば70歳雇用の対象になる高齢社員が登場するので、それを通して管理者は「やり方次第では70歳まで社員を戦力できる」との認識を持ち、定年前社員は生涯にわたって活用できる専門能力を若い時から開発することの重要性に気づくことになる。ここまでくれば、生涯にわたって活用できる専門能力を育成過程と基幹課程を通じて形成する、60歳以降のプロフェッショナル過程では能力・貢献度を評価して処遇を決定するという生涯能力戦力化モデルをとることが可能になる。

## 第3節 70歳雇用の効果的な進め方<sup>3</sup>

### 1. 雇用戦略に規定される「70歳雇用」の効果的な人事施策

ここでは企業が70歳雇用を進めるに当たり、どのような人事戦略を立て、そのもとでどのような管理活動を、どのような手順を進めることが効果的なのかを明らかにする。まず高齢者活用の人事戦略には、若年労働力の調達・確保が難しいので高齢労働力の有効活用を図るという中小企業で典型的にみられる戦略（「量的活用戦略」）と、若いときから人的資源の質の向上を図り、高齢期にはその蓄積した専門能力を活用するという大企業で典型的にみられる戦略（「質的活用戦略」）の2つがある。したがって、70歳雇用を効果的に実現する管理活動は、量的活用戦略と質的活用戦略のそれぞれについて検討する必要がある。

### 2. 個別施策の類型化

38の個別施策のデータを用いて因子分析を行うと、図表1-3-1に整理してある10因子を

<sup>3</sup> この節は第 部第3章のまとめである。

抽出できる。これらの因子は、70歳雇用のために企業が実施している管理活動を示している。

つぎに因子間の相関関係を計算する。ある2つの因子間の相関係数が高いということは、これらの因子（つまり管理活動）間の類似性が高く、一つの因子（管理活動）から他の因子（管理活動）への展開が容易であることを示している。そこで、相関係数が高い管理活動をつなぎ合わせることによって、とるべき管理活動の手順が明らかになる。

以上の手続にしたがって、量的活用戦略と質的活用戦略のそれぞれについて70歳雇用を効果的に進めるための管理活動の手順を提示する。

図表 1-3-1 因子の説明

因子の名称	因子を構成する個別施策の概要
働きやすい職場づくり	高齢者の希望や意欲、能力に基づき仕事内容を決め、作業環境の整備を行う施策
エイジフリーの組織文化づくり	経営者や管理者が高齢労働力の有効活用を示し、それを現役社員も受容する組織文化を形成する施策
成長機会の提供	高齢者に教育訓練を行い、自己啓発を支援するなど能力開発の機会を提供する施策
コミュニケーションの円滑化	上司との面談や働きぶりの確認や高齢者の意見を踏まえた改善活動を進める施策
育成型人材活用	高齢者の活用時に技術や技能、資格、技能伝承を重視し、人材育成により生涯現役化を図る施策
就業条件の引退化	賃金、仕事内容などの就業条件を現役時代と変える施策
就業機会の提示	勤務態度、健康などの最低限条件を提示する施策
処遇の生活配慮	生活水準や公的年金の受給に応じて処遇を決める施策
就業条件の現役化	賞与支給や仕事継続など就業条件を現役に近づける施策
健康配慮	有給休暇の取得や短時間・短日勤務の提示、高齢者向けの健康診断の施策

### 3. 量的活用戦略をとる企業の場合

量的活用戦略をとる企業のほとんどが高齢者に「原則として元の仕事を継続させる」ため、この施策が該当する「就業条件の現役化」をスタート地点として、管理活動の手順を作成した（図表 1-3-2 を参照）。

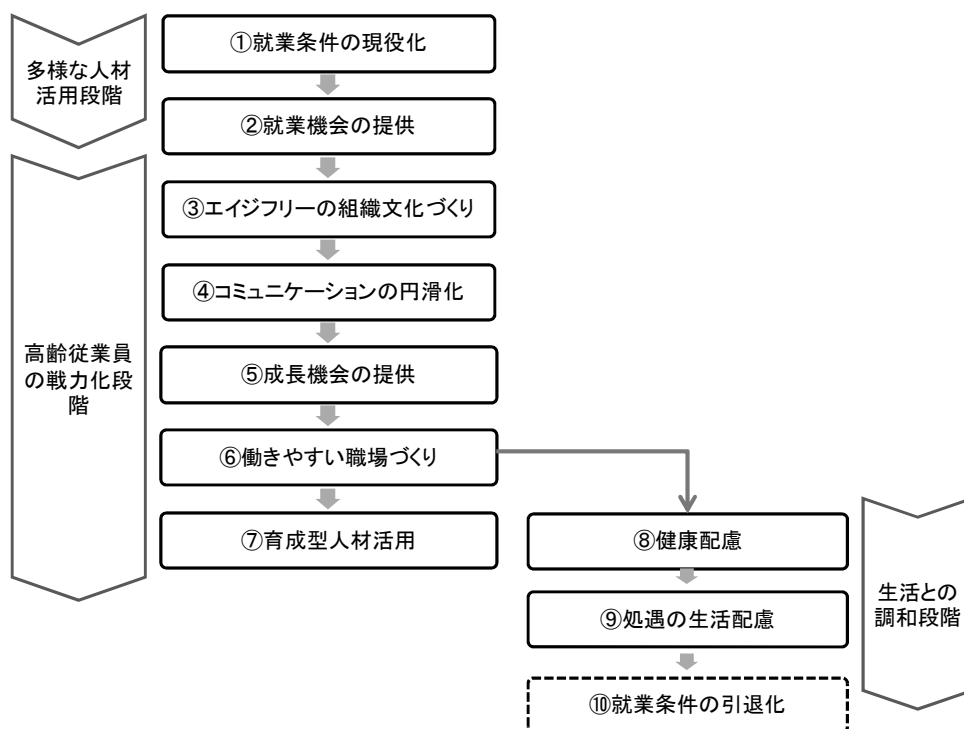
管理活動は3つの段階から構成され、第一段階は「多様な人材を活用するための就業条件の整備段階」である。その最初の手順は「就業条件の現役化」であり、原則として元の仕事を継続させた上で、評価し賞与を支給する。第二の手順は「就業機会の提供」であり、労働力の量を確保する必要があることから、選定基準を勤務態度や健康状態の最低水準にとどめる。この手順は、仕事と処遇の個別化を図ることを通じて、現役社員や高齢者の処遇や配置への納得性を高めつつ、採用基準を緩やかにして門戸を広げて人材を活用する

「量的拡大戦略」であるといえる。

第二段階は、高齢労働力を能力や意欲に応じて活用するための「高齢者の戦力化段階」である。ここでは、70歳雇用を全社的な取り組みに昇華させるための「エイジフリーの組織文化づくり」、経営層や現役社員に高齢者の意見を伝達し、社内で必要とされる人材であるという認識を高齢者に持たせるための「コミュニケーションの円滑化」、研修等への参加機会を与え高齢者の内発的動機を刺激するための「成長機会の提供」、意欲や能力・希望に合わせて仕事内容を決定し、能力発揮の阻害要因を排除するための職場改善を進める「働きやすい職場づくり」、現役時代から学習機会を与え高齢期にも専門能力を生かして貢献できる人材を育成するための「育成型人材活用」の一連の管理活動が順次展開される。つまり、現役社員には高齢者雇用の推進と長期的なビジョンに基づく能力開発の意識づけをする一方で、高齢者には、就業意欲向上のための働きかけから始め、人的資本投資を行い、能力発揮を促進する職場環境を整備する「質的充実戦略」の段階である。

第三段階は、高齢者を活用するために生活状況を配慮した就業条件を提示する段階である。ここはまず「健康配慮」から始まり、収入状況や公的給付の受給状況を考慮して賃金を決める「処遇の生活配慮」が続く。これらは高齢者の定着を図るための施策であるので「質的安定化戦略」であるといえる。最後の現役時代と賃金の水準、決め方、支払形態を変える「就業条件の引退化」は、高齢者を積極的に活用することを望む企業では実施割合が低いため、あえて実施する必要がある対策とはいえないだろう。

図表 1-3-2 量的活用企業における70歳雇用に向けた手順

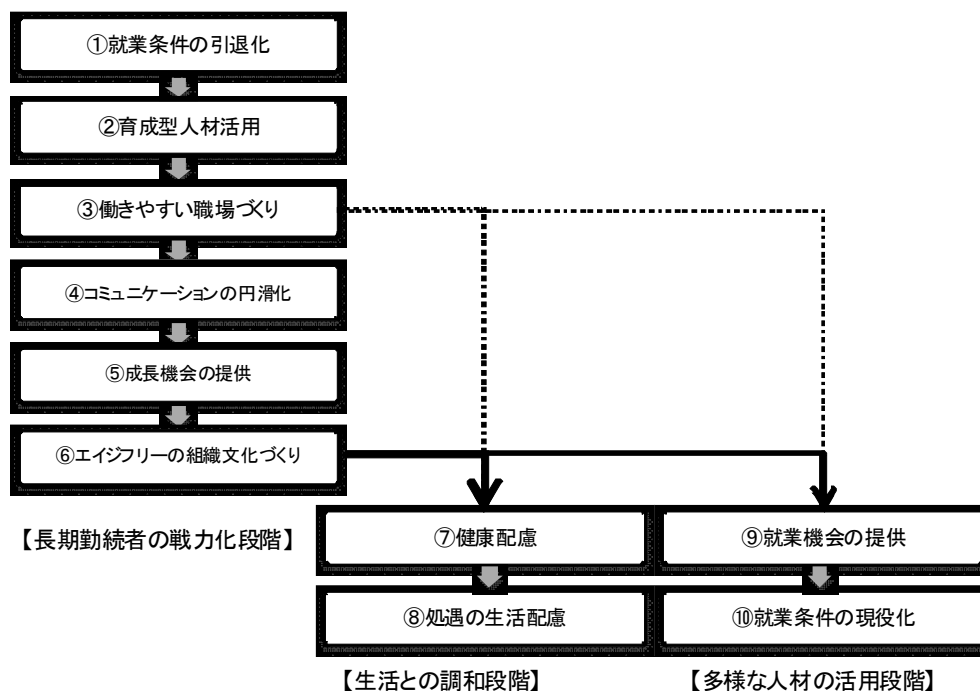


これまでみてきたように「量的活用戦略」をとる企業では、最初に採用門戸を広げる「量的拡大戦略」から始まり、つぎに現役社員への意識付けを行い、高齢者の仕事への意欲を高め能力開発を行い、能力発揮の職場環境を整備するための「質的充実戦略」をとり、高齢者の定着を図るための「質的安定化戦略」へと進むことが望ましい。

#### 4. 質的活用戦略をとる企業の場合

つぎに質的活用戦略をとる企業では、過度に高齢労働力に頼る必要がなく、高齢者の活用を「改正高齢法の範囲に留めたい」とする企業が多いので、図表 1-3-3 に示すように「就業条件の引退化」のステップから始めることにする。

図表 1-3-3 質的活用企業における 70 歳雇用に向けた手順



第一段階は、長期的に育成してきた人材の戦力化を図る「長期勤続者の戦力化段階」である。最初の「就業条件の引退化」の手順では、高齢者に雇用の場を確保することが主たる目的になるため、現役時代と賃金の水準、決め方、支払形態を変えることを従業員に理解させる。これを踏まえて専門能力を活用し、仕事の成果や若手の育成を通じて経営に貢献する人材を選別して活用するために「育成型人材活用」、作業環境の整備を進め高齢者の能力発揮と戦力化を促進する「働きやすい職場づくり」、高齢者の参加意識を高めるための働きかけである「コミュニケーションの円滑化」、新たな知識の吸収による内発的動機を刺激し、



仕事を通じて成長を望む従業員のやる気を引上げ、会社への貢献意欲を高める「成長機会の提供」を行った上で、経営層や管理者層が主導して高齢者を有効活用する方針を示し現役世代にも認識させる「エイジフリーの組織文化づくり」施策を展開する。これらは、高齢者が能力を発揮できる職場環境を整備し、職場改善や仕事内容の個別化を進め、仕事に対する参加意欲を高めるために高齢者への意識づけを行い、さらに、それらを全社的な取り組みに昇華させる「質的充実戦略」といえる。

第二段階には2つのルートがある。一つは、高齢者を有効活用するために生活条件を考慮して就業条件を提示する「生活との調和の段階」であり、ここでとるべき管理行動は「健康配慮」と「処遇の生活配慮」である。もう一つのルートは、会社への貢献度が必ずしも高くない高齢者も活用するための「多様な人材の活用段階」であり、そのための管理活動が「就業機会の提供」と「就業条件の現役化」である。

以上のように質的活用企業では、選別した人材を戦力化し効果的に活用するための組織文化と職場環境をつくる「質的充実戦略」から始まり、彼らが定着し長期的に働き続けられるための「質的安定化戦略」を経て、労働力の質に関わりなく高齢者に門戸を広げる「量的拡大戦略」に進むという手順をとることが望ましい。

#### 第4節 70歳雇用に向けた高齢者用人事管理の現状と高齢者雇用パフォーマンス<sup>4</sup>

##### 1. 高齢者用人事管理の捉え方

60歳定年制を前提に人事管理を形成してきた多くの企業が70歳までの雇用を実現するには、60歳以降の高齢者のための人事管理(高齢者用人事管理)を60歳前の「現役社員」とのバランスを勘案して構築するという難しい問題を解決しなければならない。

そこで、ここでは高齢者用人事管理の特徴を「現役社員の人事管理と高齢者用人事管理の類似度」の観点から把握した上で、高齢者雇用パフォーマンスを高める高齢者用人事管理のあり方を明らかにしている。分析するにあたっては、人事管理を配置・異動、教育訓練、評価、処遇の4分野で捉え、配置・異動と教育訓練を合わせて活用系、評価と処遇を合わせて処遇系と呼んでいる。したがって人事管理の類似度は分野別の類似度、系別の類似度、人事管理全体の全体類似度から構成されている。なお、以上の類似度は前述した38の個別政策の結果に基づいて決めており、決め方の詳細については第 部第4章を参照してほしい。

##### 2. 高齢者用人事管理の現状の特徴

###### (1) 類似度から現状を概観する

以上の類似度をもって現状の高齢者用人事管理の特徴について概観すると、系別には、処遇系に比べて活用系の類似度が高く、分野別には、配置・異動、評価、処遇、教育訓練の順

<sup>4</sup> この節は第 部第4章のまとめである。

で類似度が高くなっている。さらに全体類似度を従業員規模(正社員と非正社員の合計)、高齢者比率(従業員数に占める65歳以上の従業員の割合)、60歳以上の雇用制度(「定年を定めていない、又は65歳以上の定年を定めている」(65歳以上定年型)か、「継続雇用制度を講じている」(継続雇用型)か)との関連でみると、従業員規模との間には有意な関係がみられないが、高齢者比率別には、高齢者が多い企業ほど類似度が高くなり、特に10%以上の高齢者比率の企業においてその傾向が顕著である。60歳以上の雇用制度別には、65歳以上定年型の類似度が継続雇用型を上まわっている。

## (2) 人事管理タイプからみた現状

さらに、活用系と処遇系の類似度を組み合わせることによって、高齢者用人事管理は「活用系の類似度が高く、処遇系の類似度が高い」統合型、「活用系"低"、処遇系"高"」の処遇先行型、「活用系"高"、処遇系"低"」の活用先行型、「活用系"低"、処遇系"低"」の分離型の4タイプに分けることができる。このなかで、現役社員に最も近いのが統合型、現役社員と最も異なる人事管理をとるのが分離型であり、処遇先行型と活用先行型が両者の中間型になる。

以上の人事管理のパターンから現状をみると、従業員規模との間には有意な関係がみられないが、高齢者比率別には、高齢者比率が高まるほど統合型、ついで活用先行型が多くなり、逆に分離型は減少する。処遇先行型には有意な傾向がみられない。以上の結果を踏まえると、高齢者が増加するにともない、人事管理のパターンは分離型から始まり、活用先行型を経て統合型へと変化していくことが予想される。60歳以降の雇用制度別には、統合型と処遇先行型は65歳以上定年型の企業で、活用先行型と分離型は継続雇用型で多くなる。

## 3. 高齢者用人事管理と高齢者雇用パフォーマンス

それでは高齢者雇用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。この点を明らかにするために、重回帰分析によって、類似度からみた人事管理の特性と高齢者雇用パフォーマンスとの関係を明らかにしている。なお、ここでは高齢者雇用パフォーマンスを、高齢者をどの程度雇用しているのかからみた量的雇用パフォーマンス(具体的には従業員数に占める65歳以上の従業員の割合)と、高齢者がどの程度経営に貢献しているのかからみた質的雇用パフォーマンス(65歳以上の従業員の働きぶりに対する企業の満足度)の面から評価している。

この分析から、量的雇用パフォーマンス、質的雇用パフォーマンスにかかわらず以下の点が見明らかになっている。第一に、高齢者用人事管理が現役社員に近い(つまり、全体類似度が大きい)ほどパフォーマンスは高まる。第二に人事管理パターンとの関連では、分離型に比べて統合型、処遇先行型、活用先行型はパフォーマンスが有意に大きいこと、そのなかでも統合型のパフォーマンスが最も大きいこと、活用先行型のパフォーマンスが処遇先行型を上まわることが明らかにされている。

この結果を踏まえると、高齢者用人事管理が現役社員に近い形態をとると高齢者雇用パフォーマンスが高まり、したがって人事管理の4タイプのなかでは統合型のパフォーマンスが最も大きく、分離型が小さくなる。また統合型に次いで高いパフォーマンスを上げているタイプが活用先行型であることから、高齢者雇用パフォーマンスを高めるためには、処遇系の前に活用系の施策を現役社員に近づけることが重要であることが明らかになった。さらに、このことを前述した「高齢者が増えるに伴い統合型、次いで活用先行型をとる企業が増えてくる」との結果と関連づけると、高齢者が少なく分離型の人事管理をとる企業でも、高齢者が増加するに伴い、人事管理のタイプを活用先行型、さらには統合型へと再編していく必要があることが分かる。

#### 4．高齢者雇用パフォーマンスを高める支援施策

このようにしてあるタイプの人事管理を採用したとしても、それが十分に機能し、高齢者雇用パフォーマンスを高めるには人事管理以外の周辺的な施策を整備しておく必要があり、特に高齢者雇用の経営方針に関わる施策（支援施策）が重要である。

そこでここでは、高齢者用人事管理の最も典型的なタイプである統合型と分離型をとりあげ、高齢者雇用に対する経営者の認識、方針の明確化、方針の社内浸透（これはさらに、社員の理解促進と高齢者に対する役割の明確化からなる）の4施策と高齢者雇用パフォーマンスとの関連を重回帰分析でみている。

この分析によって、第一に統合型、分離型にかかわらず、方針の明確化と社員の理解促進の2つの施策が高齢者雇用パフォーマンスを高める効果をもつが、高齢者雇用に対する経営者の認識と役割の明確化の効果は小さい。第二に、統合型と分離型を比較すると、量的雇用パフォーマンス、質的雇用パフォーマンスにかかわらず、統合型に比べて分離型において支援施策の効果が大きい。以上の結果を踏まえると、高齢者用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、高齢者用人事管理のタイプにかかわらず、高齢者を活用するとの方針を明確にし、それを現役社員のなかに浸透させることが重要である。これを基本にした上で、高齢者に対して現役社員と異なる人事管理を採用する場合には、現役社員との人事管理上のギャップが大きいいため、高齢者の活用方針を明確にし、それを高齢者と現役社員に浸透させるための支援施策をより強く打ち出す必要があると考えられる。