

第4章 結論～70歳雇用を実現するための人事管理の方向～

第1節 人事管理の基本骨格の選択

1. 基本骨格の諸類型

第3章では、70歳雇用を実現するための人事管理のあり方について多面的に検討した。その検討結果は幾つもの重要な視点を提示している。

まずは、現役社員と60歳以降の高齢社員を対象にする人事管理の基本構造に関わる考え方についてであり、それには、両者に対して同一の（あるいは、同一に近い）人事管理を適用する「一国一制度型」の骨格をとる考え方と、それぞれに異なる人事管理を適用する「一国二制度型」の考え方がある。どちらの考え方をとるかは人事管理の根幹に関わる重要な問題であり、その選択によって高齢者雇用を実現するための人事管理の具体的な形態は大きく異なる。

これら2つの人事管理の骨格は、第3章のなかで明らかにされた統合型と分離型からなる人事管理タイプ（第4節）と、量的活用戦略と質的活用戦略（第3節）あるいは戦力型と労働力型等（第2節）からなる活用戦略タイプにほぼ対応する。活用戦略については後述するので、ここでは前者の人事管理タイプの観点から幾つかの点を検討しておきたい。

第一に問題になる点は、「一国一制度型」（統合型）、「一国二制度型」（分離型）とはどのような形態の人事管理であるのかである。それを整理したのが図表1-4-1である。ここでは人事管理パターンとして、長期間に報酬と生産性を均衡させる長期的な人材育成に適合的な長期決済型と、人材投資を想定しない報酬と生産性を短期で合わせる短期決済型を想定している。現役社員と高齢社員にどの人事管理パターンを適用するかによって、現役社員と高齢社員の両者を対象にした全社的人事管理のタイプが決まる。同図表に示してあるように、統合型には、現役社員、高齢社員ともに長期決済型をとるタイプ（以下では「長期決済・統合型」と呼ぶ）と短期決済型をとるタイプ（同じく「短期決済・統合型」）があり、分離型は現役社員を長期決済型、高齢社員を短期決済型とするタイプである（その逆の組合せは現実的でないので、表から除外してある）。

図表 1-4-1 人事管理タイプを決める現役社員と高齢社員の人事管理パターンの組合せ

		高齢社員の人事管理パターン	
		長期決済型	短期決済型
現役社員 の人事管理 パターン	長期決済型	統合型 (長期決済・統合型)	分離型
	短期決済型	—	統合型 (短期決済・統合型)

人事管理タイプを決めるにあたって考慮しなければならないもう一つの点は、想定されている高齢社員の雇用限界年齢（「想定雇用限界年齢」）と定年年齢との関係であり、これには両者が等しい場合と異なる場合がある。例えば 65 歳まで雇用することを想定し定年年齢も 65 歳にする場合は前者に、65 歳までの雇用を想定するが定年年齢が 60 歳である場合は後者に当る。

この 2 つのケースと図表 1-4-1 で示した人事管理タイプを組み合わせることによって、現役社員と高齢社員の両者を対象にした全社的人事管理の構造が決まる。まず長期決済・統合型の場合には、現役社員とは分離した形で、雇用期間の限られる高齢社員を対象に長期決済型人事管理を導入することは考えられないので、結局は、60 歳を超える想定限界年齢と等しい年齢に定年年齢を設定し、入社からこの定年年齢までの間で長期決済する人事管理タイプになる。つまり、長期決済・統合型は定年延長とセットになった人事管理ということになる。

それに対して同じ統合型でも短期決済・統合型の場合には、想定雇用限界年齢と定年年齢が等しいケース、両者が異なる（つまり、定年後も高齢社員が雇用される）ケースにかかわらず、その時々で処遇と生産性を均衡させるという点で現役社員から高齢社員まで人事管理の連続性が維持されることになる。したがって、想定雇用限界年齢と定年年齢が異なる場合でも、定年年齢が実質的に想定雇用限界年齢まで延長されているに近い状態になる。

他方、現役社員については長期決済型を維持するが、その対象範囲を高齢社員まで拡大しない（つまり定年延長はしない）という大手企業で広くみられる方針をとると、雇用期間が限られる高齢社員は短期決済型にならざるをえないので人事管理タイプは前掲図表 1-4-1 の分離型になる。しかし、こうした大手企業でも、短期決済・統合型に移行する準備が徐々に整いつつあるように思える。いま管理職レベル（ここには専門職も含まれる）の社員を対象に仕事と成果によって報酬を決める年俸制をとる企業が増えている。このことは、管理職レベルまでに処遇と生産性との長期決済は済ませ、それ以降は短期決済型の仕組みにするという方向で人事管理の再編が進んでいることを意味している。このような動きが広まれば、現役社員から高齢社員に移行する前後は共に短期決済型になり、実質的に短期決済・統合型の人事管理タイプをとることになる。このためには、あるレベル（たとえば管理職レベル）以上の社員については、仕事と成果で処遇を決めるという仕組みを徹底する必要がある。しかし現状をみると、現役社員に長期決済型をとる企業（大手企業がその典型）がそうなるにはかなりの時間がかかりそうであるので、ここではこの人事管理タイプは議論の範囲から除外してある。

2．人事管理タイプと高齢者雇用パフォーマンス

次は人事管理タイプと高齢者雇用パフォーマンスとの関連である。第 3 章第 4 節において、高齢者雇用パフォーマンスの観点からみると、「一国二制度型」（分離型）より「一国一制度型」（統合型）が優れていることを説明した。そうすると、この統合型とは長期決済・統合型

なのか短期決済・統合型なのかが問題になるが、定年延長を伴う長期決済・統合型が極めて少ないこと(特に大手企業で少ないこと)を考慮すると、この統合型は実質的には短期決済・統合型と考えて差し支えない。こうしたことを踏まえると、統合型が分離型より優れていることの背景には何があるのか。

統合型の場合には、高齢社員になっても現役時代と同じように評価され処遇される。しかし分離型の場合には、定年等を契機にして現役時代とは異なる仕組みのもとで評価され処遇されることになるので、高齢社員には新しい人事管理に適合するために働く意識と処遇に対する期待を転換することが求められ、転換が十分でないと労働意欲の低下につながる。

ここで注意してほしい点は、分離型をとる場合でも、現役社員と高齢社員の両者を対象にした全社的人事管理は合理的に設計されているということである。現役時代には入社から定年までの長期間のなかで処遇と生産性の均衡が図られ(つまり長期決済がなされ)、高齢社員の時には短期に処遇と生産性の均衡が図られている(短期決済がなされている)からである。したがって現役社員から高齢社員に移行する際に処遇に変化があっても、それは長期決済型から短期決済型に人事管理タイプが変化したからであって、高齢者が不当に扱われているためではない。

確かにこの主張には合理性があるが、それにもかかわらず、現役社員から高齢社員の移行の際に自動的に処遇が低下することに対する高齢社員の抵抗感は強く、その傾向は特に現役時代と同じ仕事についている高齢社員の場合に顕著であろう。前述した合理的な説明をとまどいもなく受け入れるほど高齢社員は合理的な存在ではないのである。

そのため、分離型をとる企業は統合型以上に、高齢社員に「なぜ人事管理が変化するのか」を納得してもらうために人事管理以外の追加的施策(第3節では、これを支援施策と呼んでいる)を強く打ち出す必要があるのである。このことはこれまでの分析のなかでも繰り返し明らかにされ、強調されている。

例えば第3章第1節では、高齢者活用得点(高齢者雇用パフォーマンスを示している指標)を高めるには、高齢社員の評価・処遇など以上に高齢者の活用方針・風土づくり、高齢社員に対する役割期待の明確化が重要であることが示されている。また同章第2節では、この点を企業の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)との関連で指摘している。高エイジレス型雇用指向と異なり低エイジレス型雇用指向企業は、現役社員から高齢社員への転換に伴う処遇の変化によって、高齢社員の労働意欲と生産性が低下するという問題に直面し、このことが同型の企業の高齢者雇用への消極的な対応を生み出しているとしている。さらに同章第4節では、「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」としている。

これらの結果は支援施策の重要性を改めて示しているが、現状の支援施策は必ずしも十分

ではなく、それが分離型の高齢者雇用パフォーマンスの低いこと、特に高齢者の活用程度を評価している質的パフォーマンスの低いことに結びついていると考えられる。このようにみえてくると、分離型の人事管理をとる企業はどのような支援策をとる必要があるのか、支援施策によって高齢社員はどの程度処遇の変化の「合理性」を納得して受け入れるのかを明らかにすることが重要な課題になる。

第2節 高齢社員の活用戦略と人事管理の類型

以上の人事管理タイプの選択問題は、さらに高齢社員の活用戦略との関連でみる必要がある。第3章の分析では、活用戦略について2つの類型化が行われている。一つは、専門能力等の高齢社員の強みを活用する戦力型、就業条件や処遇条件の面で使い勝手の良い労働力であるので活用する労働力型、社会的責任といった外的要請に応じるために高齢社員を雇用する受動型といった類型化である（第3章第2節）。もう一つは、若年労働者の代替として高齢社員を活用する中小企業中心の量的活用戦略と、現役時代に蓄積した専門能力を活用する大企業中心の質的活用戦略という類型化である（第3節）。

この2つの活用戦略の類型化を、高齢社員をどのように活用するのかに関わる以下の2つの視点から改めて整理したい。第一はどのような仕事に従事してもらうのかという視点であり、これからみると活用戦略は、現役時代に蓄積してきた専門能力等を生かして現役並みに高度な仕事を担当してもらう専門能力活用型と、高度な能力を必要としない定型的な業務を担当してもらう量的活用型の2つのタイプに分かれる。この2つのタイプを前述した類型と対応させると、戦力型と質的活用戦略が専門能力活用型に、労働力型と量的活用戦略が量的活用型に対応する。また受動型も、政府の政策等に対応することが高齢者雇用の主目的であり、そのため高齢者を定型的な業務に配属することが多いので量的活用型に対応すると考えられる。

もう一つは、現役時代の仕事を継続してもらうのか（以後は「現役職継続型」と呼ぶ）、現役時代とは異なる仕事を担当してもらうのか（同「再配置型」）という視点である。この2つの視点を組み合わせて活用戦略を類型化すると図表1-4-2のようになり、主要な類型は3つである。第一は、多くの大手企業がとっている、専門能力を要する高度な業務から定型業務に転換する量的活用型と再配置型の組合せである。第二は、一部の大手企業がとる現役時代の高度な業務を継続する、専門能力活用型と現役職継続型を組み合わせる活用戦略である。最後は、現役時代の定型業務を継続する量的活用型と現役職継続型を組み合わせた、多くの中小企業が採用している戦略である。こうした活用戦略に関連して、既に高齢者雇用パフォーマンスを高めるには現役職継続型が望ましいことが明らかにされている。例えば第3章第1節では、現役時代に蓄積した能力を活用して現役職を継続すると高齢者雇用パフォーマンス（高齢者活用得点）が高まることが実証されている。それにもかかわらず、大手企業を中心に再配置型をとらざるを得ない背景には何があるのか。その原因と解決策を明らかに

することはこれからの重要な課題である。

図表 1-4-2 活用戦略の類型化

		仕事の変化からみた活用戦略	
		現役職継続型	再配置型
から配 分 み た す 活 用 仕 事 戦 略	専門能力活用型 (戦力型、質的活用戦略)	大企業型	
	量的活用型 (労働力型・受動型、量的 活用戦略)	中小企業型	主要な大企業型

いずれにしても、このようにして活用戦略が決まると、これに対してどのような人事管理タイプを対応させるのかが問題になる。前述したように人事管理タイプは、長期決済統合型、短期決済統合型、分離型の3つのタイプに分かれるので、活用戦略と人事管理タイプとの組合せを考えると図表 1-4-3 のようになる。

図表 1-4-3 活用戦略と人事管理タイプとの組合せ

			人事管理タイプ		
			長期決済統合型	短期決済統合型	分離型
活 用 戦 略	専門能力活用型 (戦力型、質的活用 戦略)	現役職継続型	定年延長型 (大手企業)	-	専門能力活用・分 離型
	量的活用型 (労働力型・受動型 、量的活用戦略)	再配置型	-	-	量的活用・分離型
		現役職継続型	-	定年延長型 (中小企業)	-

まず、現役社員と同様に高齢社員が高度な業務を担う専門能力活用型（この場合は、現役職継続型になる）をとって、長期決済統合型の人事管理を適用すれば定年延長（あるいは実質的な定年延長）の措置をとることになる。同様に現役社員、高齢社員ともに定型的業務に従事し（つまり、量的活用型のなかの現役職継続型の活用戦略をとり）、短期決済型の人事管

理を適用する場合にも定年延長（あるいは実質的な定年延長）の措置をとることになる。

なお前者の人事管理タイプは、既に第3章第2節のなかで生涯能力形成活用モデルとして具体的に提案されている。このモデルの主要なポイントは、定年は仕事人生の終点ではなくプロフェッショナルとして働く出発点であるという意識づけをしたうえプロフェッショナルとして戦力化する、そのため賃金制度を市場相場をベースに能力と業績で決定する仕組みにする、その結果、企業にとってみると教育費用の回収期間が長期化するので、現役時代においても高齢期を視野に入れて教育訓練を積極的に行うことができる、という点にある。

以上の定年延長（実質的な定年延長）の措置と異なり、多くの企業がとる継続雇用政策の場合には、分離型の人事管理タイプをとることになる。つまり専門能力活用型は、現役職継続型になるので、現役社員と同様の仕事に従事しているにも関わらず、高齢社員には短期雇用を前提に、現役とは異なる人事管理を適用し低い処遇を提示する（この人事管理タイプを「専門能力活用・分離型」と呼ぶ）。あるいは、現役社員時代に高度な業務を担当していた高齢社員が定型業務に転換する場合には、活用戦略は量的活用型のなかの再配置型になり、高齢社員には短期雇用を前提に低い処遇が提示されるので人事管理タイプは分離型になる。これを「量的活用・分離型」と呼ぶことにする。

分離型の人事管理タイプをとる場合には、統合型以上に「なぜ人事管理が変化するのか」を高齢社員に納得してもらうための支援施策を強化する必要があることを強調したが、とうぜんのことながら、その施策のあり方は専門能力活用・分離型と量的活用・分離型では異なり、その検討はこれからの重要な課題になる。

第3節 高齢者用人事管理の構築ための段階論

これまで高齢者雇用に向けてとりうる活用戦略と人事管理タイプについて体系的に示してきた。それを踏まえた上で最後に問題になることは、現行の人事管理を、どのような段階を踏んで高齢者雇用のための（つまり、高い高齢者雇用パフォーマンスが期待できる）新しい人事管理に再編していくかである。この点について、第3章では幾つかの提案がなされているので、まずは、それらの要点を簡単に整理しておきたい。

第一の提案は、現在の高齢社員を採算性のとれる労働力として活用する現有能力戦力化段階から、生涯にわたって活用できるプロフェッショナルとしての能力を現役時代に養成しておく生涯能力戦力化段階へと進むというシナリオである。ここで現有能力戦力化段階では、高齢社員には現在の能力に見合った仕事を配分し、仕事に見合った賃金を設定し、仕事継続が生きがいであるという意識付けによって労働意欲を喚起するという施策が展開される（第3章第2節）。

第二の提案は、高齢社員の活用戦略を現役時代に蓄積した専門能力を活用する質的活用戦略と人材不足への対応として活用する量的活用戦略に分け、それぞれについて高齢者雇用に向けてとるべき施策の手順を示している（第3章第3節）。量的活用戦略では、まずは高齢社

員に雇用の門戸を広げ、つぎに現役社員と高齢社員の意識改革をした上で能力発揮の環境を整備する「質的充実戦略」をとり、高齢社員の定着策を図る「質的安定化戦略」へと進むことが望ましい。質的雇用戦略では、選別した人材を戦力化し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、それらによる高齢者雇用の経験を踏まえて、高齢社員に門戸を広げる「量的拡大戦略」に進むことが望ましい。

第三は、高齢社員の活用に合わせて人事管理タイプを変えることが望ましいという提案である。具体的には、高齢社員が少ないことを前提にした現行の人事管理は一般的に分離型のタイプをとっているが、高齢社員が増加するに伴い、活用先行型を経て統合型に再編していく必要があるとしている（第3章第4節）。

以上の諸提案は高齢社員のための人事管理構築に向かって踏むべき段階を、それぞれの視点から多面的に示している。それらの提案内容を踏まえると以下の検討が重要になると考えられる。

高齢社員の雇用量をどの程度のものとするかが検討の出発点である。高齢社員の人数に限られる上に戦力にするつもりもなければ、高齢社員向けに人事管理を本格的に整備することにはならないだろう。こうした段階で企業のとる人事管理は、高齢社員には現役社員のように経営上の貢献を期待しないので、活用の面でも処遇の面でも現役社員とは別扱いする分離型の人事管理をとることになるだろう。

これが初期段階であるが、企業がこの段階にとどまることは難しいだろう。それは、我が国の労働市場の状況を踏まえれば、高齢社員が経営にとって無視できない規模にまで拡大し、それを背景にして、企業は高齢社員を戦力化するための人事管理を本格的に整備しなければならなくなるからである。

高齢社員の現有能力を積極的に活用し、現役社員とは異なる仕組みであっても、その活用に整合的に処遇を決める。これが人事管理を整備するための第二の段階であり、前述の第一提案のなかの現有能力戦力化段階、第三提案のなかの活用先行型がこれに対応する。また第二提案の量的活用戦略のなかで提示された、まずは高齢社員に雇用の門戸を拡大し、それを前提に高齢社員の能力発揮の環境を整備するという施策も同様である。

しかし、この段階はあくまでも過渡的な段階である。確かに高齢社員の活用には大きく踏み出してはいるが、人材の育成と活用の面で現役社員と高齢社員を分離して扱い、それに対応して現役社員と高齢社員の整合性を考えた人事管理を構築するまでには至っていないからである。そのため、この段階は現有能力戦力化段階と呼ばれ、そこでの人事管理タイプは活用先行型と呼ばれるのである。

さらに、高齢社員が増え、高齢社員の戦力化が求められると、人事管理は第三の段階に進むことになるだろう。それは、現役社員から高齢社員まで含めた長期的な観点から社員を育成し活用し処遇するとの観点から形成された人事管理である。この段階は第一提案の生涯能力戦

力化段階に当り、そのための人事管理タイプは第三提案の統合型に対応することになる。

これまで、70歳までの雇用を実現するために企業がとりうる高齢社員の活用戦略と人事管理のあり方について検討してきたが、そこで重視したことは、多様な選択肢を体系的に提示することである。それらのなかで何がベストの選択であるかは個々の企業の置かれた条件によって異なるが、ここで示した体系的な多様な選択肢群は、その選択を検討し決定するにあたって大いに参考になると思っている。