

第4章 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

第1節 はじめに

1. 問題意識

2006年4月の改正高年齢者雇用安定法の施行によって、意欲と能力のある高齢者は65歳までの安定した雇用機会の確保が図られるようになった。それを受けて、70歳までの雇用の実現が重要な政策的課題になりつつあり、当機構も70歳まで働ける企業の普及・促進を図っている。

しかしながら、我が国企業の人事管理は60歳定年制を前提に形成されてきたため、企業にとって、60歳以降の高齢者（以下では「高齢者」と呼ぶ）と60歳前の正社員（以下では「現役社員」と呼ぶ）との人事管理上のバランスをいかにとり、それに合わせて高齢者のための人事管理をどのように設計するかは大変難しい問題である。

更に高齢者と現役社員の人事管理上のバランスを考えるにあたっては、賃金等の処遇の水準が問題になりがちであるが、賃金等の処遇が配置、教育訓練、評価などの他の人事管理との関係において決定されていることを踏まえると、人事管理全体に視野を広げ、高齢者を対象とした人事管理を整備することが重要になる。

このように高齢者雇用を促進するためには、それに合わせた人事管理のあり方を総合的に検討する必要があり、本章の問題意識はこの点にある。

2. 本論のねらいと構成

高齢者の雇用を進めるための高年齢者雇用確保措置には、定年制度に関わる仕組みと定年後の継続雇用に関わる仕組み（継続雇用制度）があり、定年制度の廃止と定年延長制度が前者に、勤務延長制度と再雇用制度が後者に対応する。

これまでの調査研究からは、企業が主に実施してきた高年齢者雇用確保措置は継続雇用制度（そのなかでも再雇用制度）であり、それに比べると定年制度に関わる措置、そのなかでも特に定年制度の廃止を行う企業の少ないことが明らかになっている。厚生労働省「高年齢者雇用状況調査」によると、平成21年度6月1日現在、従業員数31人以上の企業（136,605社）では、「定年の定め廃止」を講じた企業は2.1%、「定年の引上げ」を講じた企業は15.1%にとどまり、「継続雇用制度の導入」を講じた企業が82.1%にのぼっている。

それでは、こうした仕組みのもとで、企業は高齢者に対してどのような人事管理を採用しているのか。継続雇用制度の場合は、今回調査でも明らかのように、雇用契約を1年ごとの更新とする非正規社員の雇用形態とするケースが多く、その際の雇用上限年齢は多くが法の義務化を前倒しして65歳としている¹。賃金は年金や給付金等を考慮して決定しており、賃

¹ 今回の調査結果の詳細は、本報告書の第 部を参照されたい。また、厚生労働省（2009）「高年齢者雇用状況調査」によると、従業員数31人以上の企業（136,605社）では、現在の義務年齢である63又は

金額は定年到達時の6割程度の水準にある²。高齢者を対象にした人事管理（以下では「高齢者用人事管理」と呼ぶ）について明らかにされているのはここまでであり、高齢者用人事管理を体系的に分析した調査研究は少ない³。これでは、高齢者の有効活用と能力発揮を実現し、経営パフォーマンスを高めるためにどのような高齢者用人事管理を展開する必要があるのかという、高齢者雇用を促進するための重要な課題に答えることができない。

そこで、本章では2つの点を明らかにする。第一に、現役社員の人事管理と何が共通し、何が異なるのかという点に着目して、高齢者用人事管理の現状を明らかにする。更にここでは、高齢者用人事管理の類型を抽出し、その類型を規定する要因について検討する。第二に、どのような高齢者用人事管理が高齢者雇用のパフォーマンスを高めるのかを明らかにする。更に、高齢者用人事管理の類型ごとに、高齢者雇用のパフォーマンスを高めるための経営施策についても検討する。

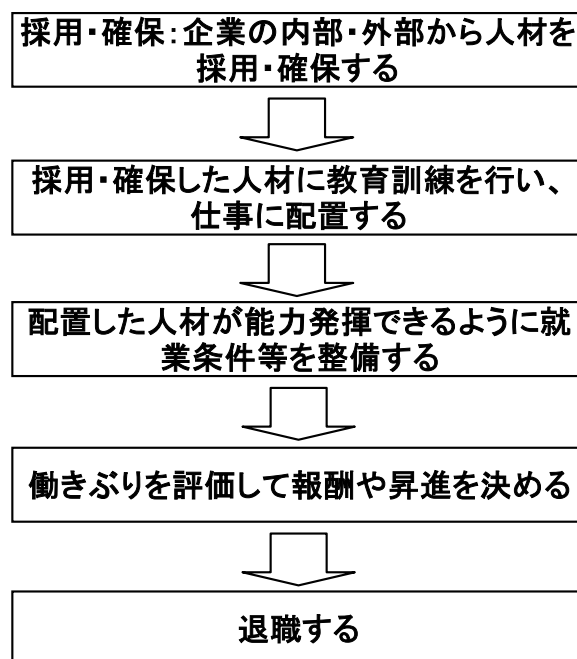
第2節 高齢者用人事管理を捉える視点

人事管理は、今野・佐藤（2002）によれば、個人の職業生活の流れに沿ってみると、企業の外部・内部から人材を採用・確保する、採用・確保した人材に教育訓練を行い仕事に配置する、配置した人材が能力発揮できるように就業条件等を整備する、働きぶりを評価して報酬や昇進を決める、退職するという分野から構成されており（図表3-4-1を参照）この捉え方は高齢者用人事管理にもあてはまる。

64歳を上限とする企業が13.2%、義務化スケジュールを前倒しして65歳を上限とする企業が86.8%である。

- 2 高齢・障害者雇用支援機構（2008）「高年齢者雇用確保措置の実態と70歳まで働ける企業実現に向けた調査研究 - 第一次報告書 - 」によると、賃金水準は定年到達時の「6～8割未満」とする企業が53.3%と全体の過半数を占め、これに「4～6割未満」が17.9%、「8～10割未満」が11.3%で続き、平均すると6割程度の水準にある。
- 3 例えば、賃金制度については、日本労務研究会（2006）「高年齢者雇用確保措置の導入と賃金制度のあり方に関する調査研究」では、高年齢者雇用確保措置の導入に際して賃金制度の見直しを行った企業の事例を収集、類型化し、定年延長や勤務延長制度の場合は、正社員と同じ人事管理の仕組みを適用しているケースが多く、再雇用制度の場合は異なる仕組みを適用していることを明らかにした。また、高年齢者雇用開発協会（2002）「再雇用による雇用延長と賃金制度に関する調査研究報告書」や高年齢者雇用開発協会（2000）「継続雇用者の人事管理システムのあり方に関する調査研究報告書」でも、企業の事例を収集、分析している。前者では、再雇用者の賃金について、再雇用前と職務・職種は継続するが、賃金体系は定年前の体系と分離しているケースが大半であること、年金や給付金等を考慮して賃金を決定しており、定年時の賃金を一定率や一定額減額するケースが多いことが明らかにされている。後者では、継続雇用の動機によって「仕事の質重視型」「仕事の量重視型」「人材ストック型」「社員モラル維持型」の4つの類型を作成し、「仕事の質重視型」は再雇用制度を採り、職種職務は継続する傾向にあること、「仕事の量重視型」は再雇用制度を採り、職種職務は継続、勤務日数や労働時間は従来通りの傾向にあること、「人材ストック型」は定年延長や勤務延長制度を採り、職種職務は継続、勤務日数や労働時間は従来通りの傾向にあること、「社員モラル維持型」は再雇用制度を採り、職種職務は継続、勤務日数や労働時間は減少する傾向にあることを明らかにしている。しかしながら、多くの調査が2000年代初頭に行われており、近年はこうした調査分析はほとんど行われていないこと、こうした先行研究の多くは事例調査をベースとした分析であり、今回のアンケートのような大量データに基づいた分析は行われていないことを付記しておく。

図表 3-4-1 高齢者用人事管理の捉え方



更に、こうした高齢者用人事管理は企業内外の様々な要因の影響を受けている(図表 3-4-2 を参照)。最も重要なのが、企業が高齢者に「どのような仕事をしてほしいのか」、「その仕事でどのような成果を出してほしいのか」に関わる「経営方針」である。これは高齢者に対する労働需要を決める機能をもっており、これが変われば、どのような高齢者を確保するのか、高齢者をどのように訓練するのか、高齢者をどのように評価するのかなどが変わり、高齢者用人事管理のあり方も変わることになる。

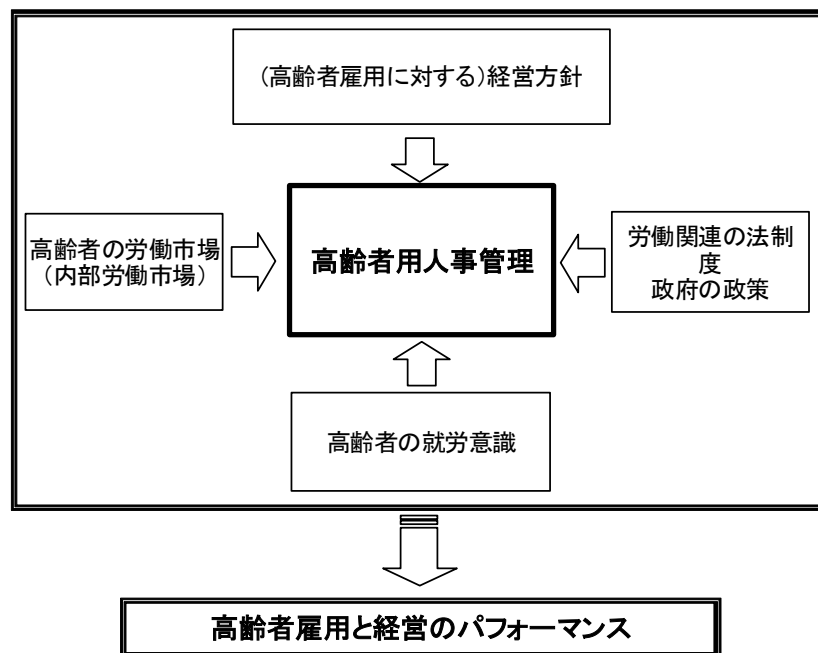
しかし、こうした会社の都合だけでは高齢者用人事管理は決まらない。すなわち「会社の期待すること」を実現するように高齢者に意欲をもって働いてもらわなければならない、会社はそのために、「働くことに何を求めているのか」、「どのような働き方をしたいと考えているのか」という、高齢者の働くニーズに応える高齢者用人事管理を展開する必要がある。また、高齢者用人事管理は労働市場(高齢者の多くが継続雇用者であることを考えると、ここでの労働市場は社内の内部労働市場になる)からの影響も受けており、高齢者の供給量が多くなると(例えば、定年到達者が増えてくると)、それに伴い高齢者用人事管理を変える必要がでてくる。更に、雇用確保措置に代表されるような政府の政策によっても高齢者用人事管理の基本的な枠組みが規制されることになる。

以上のことを踏まえると、企業にとって望ましい高齢者用人事管理とは、法律・政策の外的な制約条件と内部労働市場における高齢者の供給構造という社内的の制約条件のなかで、

高齢者活用に関わる経営ニーズ（図表 3-4-2 のなかの「経営方針」が対応する）と高齢者の働くニーズを合致させて、良好な高齢者雇用と経営のパフォーマンスを実現する高齢者用人事管理ということになる。

そこで以降の分析では、まず高齢者用人事管理に係わる政策を前掲の図表 3-4-1 の枠組みにそって抽出している（詳細な抽出方法については次節を参照されたい）。また、高齢者雇用のパフォーマンスを高めるための施策については、図表 3-4-2 の枠組みを用いるが、今回使用するデータでは、枠組みの全てに該当する変数を抽出できないため、経営方針と労働関連の法制度（政府の政策）のみを扱うこととする（詳細は第 5 節を参照）。

図表 3-4-2 高齢者用人事管理を規定する諸要因



第 3 節 高齢者用人事管理の現状

はじめに、前掲図表 3-4-1 で示した人事管理を捉える枠組みに沿って高齢者用人事管理の現状を明らかにする。そのためには、高齢者用人事管理の特徴を表す変数を設定する必要があり、ここでは後述する「現役社員と高齢者の人事管理の類似度」に注目している。

1. 高齢者用人事管理を説明する変数

(1) 変数の説明

前述したように高齢者用人事管理は 採用・確保、 教育訓練と配置・異動、 就業条件の整備、 評価と処遇、 退職の分野から構成されているが、各分野の特徴を表す変数として、アンケート票の以下の設問を使用している。なお、該当する設問がないこととともに、

採用・確保は、高齢者の主要な採用・確保策である継続雇用制度が現役社員の採用・確保策と大きく異なることから、退職は、有期契約を前提にした高齢者の退職管理が現役社員の退職管理とは大きく異なることから、採用・確保、就業条件、退職については今回の分析では除外している。

まずの配置・異動の変数には「高齢者になっても原則として元の仕事を継続させている」を、教育訓練の変数には、「高齢者に対しても教育訓練を行っている」「高齢者の自己啓発を支援している」を、の評価の変数には「高齢者に対しても評価を行っている」を、処遇の変数には「高齢者になると賃金の支払い形態を変えている」「高齢者になると賃金額や賃金の決め方を変えている」「高齢者の賃金にも昇給がある」「高齢者にも賞与が支給されている」「高齢者の賃金額は、本人の受け取る公的給付を考慮して決めている」「高齢者の賃金額は、本人の収入状況を考慮して決めている」を用いている（図表 3-4-3 を参照）。また配置・異動と教育訓練をあわせて「活用系」、評価と処遇をあわせて「処遇系」と呼ぶことにする。

（２）類似度尺度の作成方法

以上の変数は、現役社員対象の人事管理と高齢者用人事管理との類似度を表す変数であり、図表 3-4-3 に示したとおり、類似度が高いほど値が大きくなるよう得点を設定している。

配置については、「高齢者になっても原則として元の仕事を継続させている」場合には現役社員と同じ配置が行われ、他の仕事に就かせる場合には現役社員と異なる扱いをしていると考えられる。そこで「あてはまる」と回答した場合は、仕事の決め方が「現役社員と高齢者が同じである」と考えて 5 点を与えた。以下、「ややあてはまる」は 3 点、「あまりあてはまらない」は 2 点、「あてはまらない」は 1 点を与えている⁴。

教育訓練については、現役社員には一般的に教育訓練と自己啓発支援が行われると考えられるので、「高齢者に対しても教育訓練を行っている」あるいは「高齢者の自己啓発を支援している」場合には高齢者は現役社員と同じに扱われていることになる。したがって「あてはまる」は 5 点、「ややあてはまる」は 3 点、「あまりあてはまらない」は 2 点、「あてはまらない」は 1 点を与えている。

評価は現役社員には行われているので、「高齢者に対しても評価を行っている」のであれば現役社員と同じ扱いになる。したがって「あてはまる」と回答した場合は 5 点、「ややあてはまる」は 3 点、「あまりあてはまらない」は 2 点、「あてはまらない」は 1 点を与えている。

処遇については、まず、「高齢者になると賃金の支払い形態を変えている」「高齢者になる

4 現役社員と高齢者の人事管理の類似度を表す変数の作成にあたっては、西本・今野（2003）の正社員とパート社員との人事・労務管理制度上の差異を定量的に測定するために作成された均衡尺度を参考にした。同論文では、正社員とパート社員との処遇が均衡である（正社員とパート社員との人事管理が同様の決め方で行われている）ことが重要であるとの考えから、それを際立たせるために、正社員と全てのパート社員が同じ制度の対象である場合は 5 点、正社員と一部のパート社員が対象の場合は 3 点、正社員とパート社員は異なる制度の対象である場合は 2 点、パート社員は対象ではない（正社員のみ対象である）場合は 1 点と配点しており、本章も同様の配点方法を採用した。

と賃金額や賃金の決め方を変えている」「高齢者の賃金額は、本人の受け取る公的給付を考慮して決めている」「高齢者の賃金額は、本人の収入状況を考慮して決めている」については、「あてはまる」と回答した場合は、現役社員と高齢者とでは異なる仕組みがとられているので1点を与えた。以下、「ややあてはまる」は2点、「あまりあてはまらない」は3点とし、「あてはまらない」は現役社員と高齢者が同じに扱われているので5点を与えた。次に、「高齢者の賃金にも昇給がある」「高齢者にも賞与が支給されている」については、現役社員には昇給も賞与もあるのが一般的なので、「あてはまる」は5点、「ややあてはまる」は3点、「あまりあてはまらない」は2点、「あてはまらない」は1点を与えている。

更に、以上の手順で設定された得点を分野ごとに平均して得られた得点が分野別の類似度、活用系・処遇系ごとに分野別類似度得点を平均して得られる得点が系別の類似度、全分野の総平均得点が全体類似度になる。

図表 3-4-3 分析に使用する類似度の構成と作成方法

人事管理施策		類似度の作成方法	類似度の平均(点)	標準偏差	件数(社)	
		高齢者用人事管理全体の平均点	3.08	0.67	5,205	
		活用系全体の平均点	3.20	0.84	5,205	
活用系	配置・異動	配置・異動全体の平均点	4.07	1.14	5,065	
		高齢者になっても、原則として元の仕事を継続させている	「あてはまる」は5点、「ややあてはまる」は3点、「あまりあてはまらない」は2点、「あてはまらない」は1点	4.07	1.14	5,065
	教育訓練	教育訓練全体の平均点	2.37	1.04	5,205	
		高齢者に対しても教育訓練を行っている	「あてはまる」は5点、「ややあてはまる」は3点、「あまりあてはまらない」は2点、「あてはまらない」は1点	2.42	1.27	5,115
	高齢者の自己啓発を支援している	2.33	1.10	5,105		
		処遇系全体の平均点	2.97	0.82	5,205	
高年齢者用人事管理	評価	評価全体の平均点	3.25	1.35	5,079	
		高齢者に対しても評価を行っている	「あてはまる」は5点、「ややあてはまる」は3点、「あまりあてはまらない」は2点、「あてはまらない」は1点	3.25	1.35	5,079
	処遇	処遇全体の平均点	2.69	0.77	5,205	
		高齢者に対しても賃金の支払形態を変えている	2.85	1.62	5,094	
		高齢者になると賃金額や賃金の決め方を変えている	「あてはまる」は1点、「ややあてはまる」は2点、「あまりあてはまらない」は3点、「あてはまらない」は5点	2.03	1.30	5,095
		高齢者の賃金額は、本人の受け取る公的給付を考慮して決めている	2.71	1.44	5,092	
		高齢者の賃金額は、本人の収入状況を考慮して決めている	2.92	1.33	5,093	
		高齢者の賃金にも昇給がある	「あてはまる」は5点、「ややあてはまる」は3点、「あまりあてはまらない」は2点、「あてはまらない」は1点	2.15	1.31	5,084
高齢者にも賞与が支給されている	3.47	1.55	5,069			

2. 高齢者用人事管理の現状

(1) 高齢者用人事管理の現状

これまで説明した類似度を用いて、まず高齢者用人事管理の現状について概観しておきたい。前掲図表 3-4-3 に示してあるように、高齢者用人事管理全体の類似度を表す全体類似度は 3.08 点である。系別にみると、活用系が 3.20 点、処遇系が 2.97 点となり、活用系でより類似度が高い。分野別には配置・異動が 4.07 点、教育訓練が 2.37 点、評価が 3.25 点、処遇が 2.69 点であり、特に配置・異動分野の類似度が高い。個別制度でも「高齢者になっても、原則として元の仕事を継続させている」(4.07 点) が最も高く、次いで「高齢者にも賞与が支給されている」(3.47 点)、「高齢者に対しても評価を行っている」(3.25 点) となっている。

更に図表 3-4-4 は以上の全体類似度を業種別、従業員規模(正社員と非正社員の合計)別、高齢者比率別、60 歳以上の雇用の制度別にみている。

図表 3-4-4 70 歳雇用に向けた高齢者用人事管理の現状と規定要因

	類似度 (単位：点)		高齢者用人事管理のパターン (単位：%)				合計 (社)
	平均値	標準偏差	統合型	処遇先行型	活用先行型	分離型	
全体	3.08	0.67	26.2	14.2	24.2	35.4	5,205
【業種】							
建設業	3.09	0.68	26.8	14.3	25.1	33.7	851
製造業	3.07	0.68	25.6	14.5	23.4	36.5	961
電気・ガス・熱供給・水道業	2.99	0.66	25.0	8.3	27.8	38.9	36
サービス業	3.09	0.67	26.5	13.5	24.2	35.9	1,746
運輸業	3.13	0.67	29.0	13.6	23.9	33.4	389
卸売・小売業	3.06	0.65	23.9	14.6	26.1	35.4	712
金融・保険業、不動産業	3.02	0.66	22.7	15.6	21.4	40.3	154
飲食店・宿泊業	3.12	0.67	25.9	15.7	21.1	37.3	166
【従業員規模】							
50人以下	3.05	0.68	24.1	14.0	25.0	36.9	1,018
51～100人	3.12	0.67	29.1	13.3	24.5	33.1	1,289
101～300人	3.07	0.67	25.6	12.8	24.9	36.7	1,036
301人以上	3.07	0.64	25.0	17.3	21.7	36.0	492
【高齢者比率(65歳以上従業員比率)】							
0.00%	2.96	0.71	21.1	14.4	20.3	44.3	869
0.00%超～5.00%	3.05	0.65	25.2	14.7	23.9	36.2	1,297
5.00%超～10.00%	3.08	0.64	26.0	12.7	26.1	35.2	750
10.00%超	3.25	0.65	32.9	13.2	27.6	26.4	918
【60歳以降の雇用の制度】							
定年を定めていない/65歳以上定年制	3.16	0.67	31.8	15.6	17.9	34.7	173
継続雇用制度	3.08	0.67	26.1	13.9	24.7	35.3	4,589

なお、高齢者比率については、70 歳までの雇用のための高齢者用人事管理を考えるという視点から全従業員数に占める 65 歳以上の従業員の割合を用いている。また、60 歳以上の雇用の制度については、「定年を定めていない、又は 65 歳以上の定年を定めている」(以後は「65 歳以上定年型」と呼ぶ)と「継続雇用制度を講じている」(同じく「継続雇用型」)のどちら

の措置を講じているかを用いた⁵。

まず全体類似度を業種別にみると⁶、運輸業（類似度 3.13 点）の類似度が最も高く、飲食店・宿泊業（3.12 点）が続ぎ、金融・保険・不動産業（同 3.02 点）が最も低くなっている。

従業員規模との間に有意な関係はみられないものの、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、高齢者比率「0.00%」の 2.96 点から「10.00%超」の 3.25 点に増加しており、特に「10.00%超」においてその傾向が顕著である。

最後に、60 歳以降の雇用の制度によっても異なり、65 歳以上定年型の企業の類似度は 3.16 点と、継続雇用型（同 3.08 点）よりもやや高くなっている。

（2）高齢者用人事管理のパターン別の現状

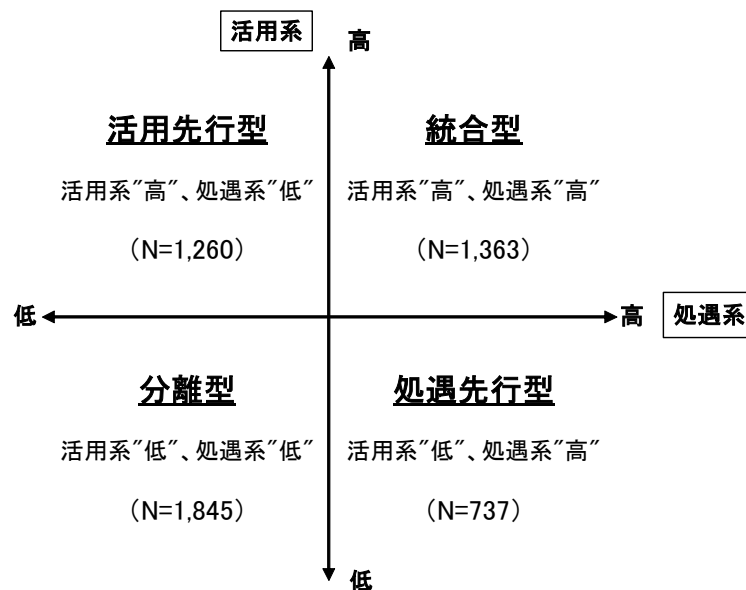
これまで全体類似度、系別類似度、分野別類似度からみた調査対象企業の平均的な特徴について概観してきたが、個々の企業は、系や分野で異なる類似度を取り、それらを組み合わせることによって多様なパターン的高齢者用人事管理を構築している。そこでここでは、個々の企業が採用している高齢者用人事管理のパターンを活用系と処遇系の組合せの観点から、つまりそれぞれの系が現役社員と同様の人事管理であるのか、異なる人事管理であるのかという観点からみていくことにする。

具体的には以下の手順で高齢者用人事管理のパターンを作成した。まず活用系と処遇系のそれぞれの類似度の分布をもとに、活用系が 3.00 点超を「活用系"高"」、3.00 点以下を「活用系"低"」、処遇系が 3.00 点超を「処遇系"高"」、3.00 点以下を「処遇系"低"」とし、それらを組み合わせることにより各パターンのサンプルサイズが概ね均等になるよう、図表 3-4-5 に示した 4 パターンを作成している。

5 労働関連の法制度や政府の政策の影響をみるため、65 歳までの雇用を確保するために、どのような措置を講じているかに着目している。具体的には、65 歳以上の定年制もしくは定年の廃止を定めている企業を「定年を定めていない、又は 65 歳以上の定年を定めている」とし、65 歳未満の定年制で継続雇用制度によって義務年齢以上の雇用の確保措置を講じている企業を「継続雇用制度を講じている」としている。

6 電気・ガス・熱供給・水道業はサンプル数が 36 件と少ないため、業種別分析からは除外する。

図表 3-4-5 70 歳雇用に向けた高齢者用人事管理のパターン



以上の高齢者用人事管理のパターンからみた現状が前掲の図表 3-4-4 に示してある。これをみると、業種別には、「統合型」は運輸業（29.0%）で、「処遇先行型」は飲食店・宿泊業（15.7%）、金融・保険・不動産業（15.6%）で、「活用先行型」は卸売・小売業（26.1%）で、「分離型」は金融・保険・不動産業（40.3%）で多くなっている。

従業員規模との間には有意な関係がみられないが、高齢者比率別にみると、最も現役社員に近い「統合型」は、高齢者比率が高まるほど「0.00%」の 21.1%から「10.00%超」の 32.9%へと増加する。また「活用先行型」も統合型ほど顕著ではないが同様の傾向がみられ、「0.00%」の 20.3%から「10.00%超」の 27.6%へと増加している。これに対して「分離型」は、「0.00%」の 44.3%から「10.00%超」の 26.4%へと減少する傾向にある。また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、高齢者用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。

最後に、60 歳以降の雇用の制度によっても異なり、「統合型」「処遇先行型」は 65 歳以上定年型の企業（それぞれ 31.8%、15.6%）で、「活用先行型」「分離型」は継続雇用制度を講じている企業（同 24.7%、35.3%）が多い。

第 4 節 高齢者用人事管理と高齢者雇用パフォーマンス

1. 分析の目的

それでは高齢者雇用のパフォーマンスを上げるためには、どのような高齢者用人事管理が有効であるのか。この点を明らかにするための分析を行うには、高齢者雇用パフォーマンスと高齢者用人事管理の特性をどのように捉えるのかを明確にしておく必要がある。後者につ

いては、前述した全体類似度と高齢者用人事管理パターンを使用することにする。

前者の高齢者雇用パフォーマンスは、 高齢者をどの程度雇用しているのかの「量」の面と、 高齢者がどの程度経営に貢献しているのかの「質」の2つの面から評価することにする。なお以下では、 を量的雇用パフォーマンス、 を質的雇用パフォーマンスと呼ぶことにする。

2. 分析方法と高齢者雇用パフォーマンス指標の構成

この分析によって説明される変数は、高齢者雇用パフォーマンスである。今回は 70 歳までの雇用に向けた高齢者用人事管理との関係を明らかにするため、量的雇用パフォーマンスは、従業員に占める 65 歳以上の高齢者の割合を用いる（図表 3-4-6 を参照）。質的雇用パフォーマンスは、企業の「65 歳以上の働きぶりに対する満足度」を用いる。これは 65 歳以降の働きぶりを「満足している」から「満足していない」までの 4 段階で回答してもらい、「満足している」を 4 点、「やや満足している」を 3 点、「あまり満足していない」を 2 点、「満足していない」を 1 点とした。

図表 3-4-6 分析に使用する変数の説明

		変数の作成方法	
高 事 管 理 用	高齢者用人事管理の類似度	高齢者用人事管理の類似度の全体平均（作成方法は前掲図表3-4-3を参照）	
	高齢者用人事管理のパターン	高齢者用人事管理のパターンである「統合型」「処遇先行型」「活用先行型」について、各パターンに「あてはまる」場合には「1」、それ以外の場合には「0」とするダミー変数を作成した。リファレンスグループは「分離型」である。なお、パターン分けの詳細については、本章第3節を参照。	
コ ン ト ロ ール	業種	「建設業」「製造業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「運輸業」「卸売・小売業」「金融・保険・不動産業」「飲食店・宿泊業」がダミー変数。リファレンスグループは「サービス業」	
	従業員規模	正社員数と非正社員数の合計数	
	継続雇用制度の有無	「継続雇用制度がある」場合に「1」をとり、それ以外で「0」をとる	
	経営状況	同業他社と比べ、ここ5年間の経営状況について「良い」から「悪い」までの4段階で回答。「良い」は4点、「やや良い」は3点、「やや悪い」は2点、「悪い」は1点	
パ フ ォ ー マ ン ス	量的雇用パフォーマンス	従業員に占める65歳以上比率	全従業員に占める 65 歳以上の従業員の割合
	質的雇用パフォーマンス	65歳以降の働きぶりに対する満足度	65歳以降の働きぶりを「満足している」から「満足していない」までの4段階で回答。「満足している」は4点、「やや満足している」は3点、「あまり満足していない」は2点、「満足していない」は1点

説明変数は高齢者用人事管理の類似度及び前節で作成した4パターンであり、それぞれを投入したモデルをモデル1(を投入)とモデル2(を投入)としている。なお高齢者用人事管理のパターンは、4つのパターンについてそれぞれ「あてはまる」場合には「1」、それ以外の場合には「0」とするダミー変数とし、リファレンスグループは「分離型」とした。

分析は重回帰分析で行い、いずれのモデルにも、コントロール変数として、業種、従業員規模、継続雇用制度の導入の有無、経営状況を採用している(各コントロール変数の作り方の詳細については図表3-4-6を参照)。図表3-4-7及び3-4-8がその分析結果である。

3. 分析結果

(1) 量的雇用パフォーマンス(65歳以上高齢者比率)

高齢者用人事管理と量的雇用パフォーマンスとの関係を見ると、第一に、モデル1では、高齢者用人事管理の類似度はプラスで有意な関係にある。つまり高齢者用人事管理が現役社員に近いほど、量的雇用パフォーマンスが高まる(図表3-4-7を参照)。第二に、モデル2では、「統合型」、「処遇先行型」、「活用先行型」がともにプラスで有意であり、「分離型」と比べて高い量的雇用パフォーマンスに結びついている。更に値に注目すると統合型が最も大きく、このことは統合型の高齢者用人事管理をとることで他のパターンを上回る量的雇用パフォーマンスを期待できることを示している。また活用先行型の値が処遇先行型を上回っていることも注目され、量的雇用パフォーマンスを高めるための高齢者用人事管理を構築するには、まず活用系を現役社員に近づけることが望ましいと予想される。

以上のことから、現役社員に近い統合型の高齢者用人事管理を整備するほど、統合型が取れない場合には、処遇系より活用系を現役社員に近づける方向で高齢者用人事管理を整備するほど、高い高齢者雇用パフォーマンスが期待できる。

更にモデル1,モデル2とも、コントロール変数については、従業員規模が大きいほど、継続雇用制度があるほど、量的雇用パフォーマンスは低下する。つまり、大企業ほど、また継続雇用制度を導入している企業ほど、その多くが法に準ずる形で雇用の上限年齢を定めているため量的雇用パフォーマンスが減少すると考えられる。

図表 3-4-7 高齢者活用の量的パフォーマンスを規定する高齢者用人事管理（重回帰分析）

		モデル 1		モデル 2	
		t		t	
(定数)		4.085 ***		10.511 ***	
業種	建設業	-0.020	-0.939	0.010	0.534
	製造業	-0.018	-1.038	0.030	1.590
	電気・ガス・水道・熱供給業	-0.037	-1.640	-0.013	-0.784
	運輸業	-0.027	-1.431	-0.005	-0.304
	卸売・小売業	-0.020	-1.004	0.005	0.267
	金融・保険・不動産業	-0.021	-1.188	-0.008	-0.450
	飲食店・宿泊業	0.021	1.165	0.036	2.107 *
従業員規模		-0.073	-4.351 ***	-0.073	-4.297 ***
継続雇用制度の有無		-0.071	-4.260 ***	-0.074	-4.373 ***
経営状況		-0.021	-1.274	-0.018	-1.065
高齢者用人事管理の類似度		0.135	8.035 ***		
高齢者用 人事管理 のバタ ー ン	統合型			0.119	6.229 ***
	処遇先行型			0.040	2.186 *
	活用先行型			0.090	4.736 ***
F値		10.181	***	7.055	***
調整済み決定係数		0.028		0.022	
N		3,469		3,469	

注：1）***0.1%水準有意、**1%水準有意、*5%水準有意
2）業種ダミーのリファレンスグループはサービス業

（2）質的パフォーマンス（高齢者の働きぶりに対する満足度）

同様に高齢者用人事管理と質的雇用パフォーマンスとの関係を見ると、第一に、モデル 1 では、高齢者用人事管理の類似度が高いほど、つまり高齢者用人事管理が現役社員に近いほど、質的雇用パフォーマンスが高まる（図表 3-4-8 を参照）。

第二に、モデル 2 では、「統合型」、「処遇先行型」、「活用先行型」は全てがプラスに有意であり、「分離型」に比べて大きな質的雇用パフォーマンスに結びついている。更に t 値に注目すると、統合型が質的雇用パフォーマンスに最も大きい影響を及ぼしているパターンである。また活用先行型が処遇先行型を上回ることから、質的雇用パフォーマンスを高めるには、まず活用系を現役社員に近づけ、その後処遇系を現役社員に近づけることが望ましい選択になる。

以上のことから、現役社員に近い統合型の高齢者用人事管理を整備するほど、統合型が取れない場合には、処遇系より活用系を現役社員に近づける方向で高齢者用人事管理を整備するほど、高い高齢者雇用パフォーマンスを期待できる。なおコントロール変数についてみると、モデル 1、モデル 2 いずれとも、経営状況がよいほど質的雇用パフォーマンスが高まる。

図表 3-4-8 高齢者活用の質的パフォーマンスを規定する高齢者用人事管理（重回帰分析）

		モデル1		モデル2	
		t		t	
(定数)		25.877 ***		39.193 ***	
業種	建設業	0.000	-0.012	0.020	0.856
	製造業	-0.020	-0.945	0.003	0.156
	電気・ガス・水道・熱供給業	0.000	0.009	0.025	0.967
	運輸業	0.017	0.853	0.033	1.531
	卸売・小売業	-0.014	-0.696	0.002	0.102
	金融・保険・不動産業	0.016	0.806	0.025	1.256
	飲食店・宿泊業	-0.026	-1.329	-0.015	-0.748
従業員規模		-0.022	-1.174	-0.023	-1.215
継続雇用制度の有無		0.007	0.384	0.006	0.306
経営状況		0.110	5.756 ***	0.111	5.812 ***
高齢者用人事管理の類似度		0.161	8.473 ***		
高齢者用人事管理のパターン	統合型			0.168	7.671 ***
	処遇先行型			0.066	3.158 **
	活用先行型			0.097	4.470 ***
F値		10.866	***	8.291	***
調整済み決定係数		0.039		0.034	
N		2,679		2,679	

注：1）***0.1%水準有意、**1%水準有意、*5%水準有意

2）業種ダミーのリファレンスグループはサービス業

第5節 高齢者用人事管理のパターンからみた高齢者雇用パフォーマンスの向上施策

1. 分析の枠組み

前節で、高齢者用人事管理と高齢者雇用パフォーマンスとの関係が明らかになった。そこで、本節では高齢者用人事管理のパターン別に高齢者雇用パフォーマンスを規定する人事管理以外の経営施策について考察してみたい。それは、企業が特定のパターン的高齢者用人事管理を採用したとしても、それがうまく機能し、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るからである。

そのなかで最も重要と思われるのは、前掲図表 3-4-2 で示した高齢者雇用の「経営方針」に関わる施策であり、具体的には、経営者が高齢者活用の重要性を認識したうえで、高齢者が戦力であるという方針を明確化に打ち出し、高齢者には自身の役割を明確に伝え、

社員には高齢者活用の重要性を理解させることによって方針の社内浸透を図るための施策が問題になる。

これらの施策（以後は「支援施策」と呼ぶ）は高齢者用人事管理のパターンによって重要度が異なると考えられる。つまり、現役社員に近い高齢者用人事管理をとる場合には、高齢者を現役社員と同じ扱いにしているので支援施策を改めて掲げる必要性は少ないだろう。これに対して、現役社員と異なる高齢者用人事管理をとる場合には、会社として高齢者にどの

ように働いて欲しいかを改めて明示する必要があるため支援施策を積極的に行う必要性が高まるだろう。以上の点を確認するために、以下の統計分析を行った。

2．分析方法と投入する変数の説明

まず説明される変数は第4節と同様に高齢者雇用パフォーマンスであり、量的雇用パフォーマンスには従業員に占める65歳以上の高齢者比率を、質的雇用パフォーマンスには65歳以上の働きぶりに対する満足度を用いた(前掲図表3-4-6を参照)。説明変数は前述した支援施策の実施状況であり、対応する調査票の設問と変数の作り方については図表3-4-9を参照してほしい。

最後に、ここでとりあげる高齢者用人事管理は、最も典型的なパターンといえる、高齢者用人事管理が現役社員と類似している統合型と、現役社員と異なる分離型の2つである。

いずれのモデルにも、コントロール変数として、業種、従業員規模の他、高齢者雇用の制約条件である労働関連の法制度や政府の政策に係わる影響を考慮するため、継続雇用制度の有無を変数として使用した。なお、コントロール変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、業種は変数名として示された業種に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とするダミー変数であり、リファレンスグループは「サービス業」である。また、従業員規模は正社員数と非正社員数の合計をそのまま変数として使用し、継続雇用制度の有無は「継続雇用制度を講じている」企業の場合に「1」、そうでない場合を「0」とするダミー変数である。分析は重回帰分析で行い、その結果を図表3-4-10に示した。

図表 3-4-9 分析に使用する変数の説明

支援施策	変数の作成方法
社会の要請として高齢者活用が重要だと認識する	「高齢者活用が時代や社会の要請であることを経営者や管理者は認識している」について、「あてはまる」から「あてはまらない」までの4段階で回答。「あてはまる」を4点、「ややあてはまる」を3点、「あまりあてはまらない」を2点、「あてはまらない」を1点とした。
会社の方針として掲げて高齢者が戦力であるということを明確化する	「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」について、「あてはまる」から「あてはまらない」までの4段階で回答。「あてはまる」を4点、「ややあてはまる」を3点、「あまりあてはまらない」を2点、「あてはまらない」を1点とした。
高齢者に対して自身の果たすべき役割を明確化する	「高齢者の活用にあたっては、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」について、「あてはまる」から「あてはまらない」までの4段階で回答。「あてはまる」を4点、「ややあてはまる」を3点、「あまりあてはまらない」を2点、「あてはまらない」を1点とした。
社員にも高齢者活用の重要性を理解してもらう	「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」について、「あてはまる」から「あてはまらない」までの4段階で回答。「あてはまる」を4点、「ややあてはまる」を3点、「あまりあてはまらない」を2点、「あてはまらない」を1点とした。

3．分析結果

同図表の量的雇用パフォーマンスと質的雇用パフォーマンスの結果を総合的にみると、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（「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」）と役割の明確化（「高齢者活用の際、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」）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く、前述した仮説を支持する結果になっている。特にその傾向は質的雇用パフォーマンスにおける分離型で顕著であり、同パターンでは、方針の明確化、役割の明確化、社員の理解促進という3つの支援施策がプラスで有意の結果になっている。

図表 3-4-10 高齢者用人事管理のパターン別にみた高齢者雇用パフォーマンスの規定施策（重回帰分析）

被説明変数		量的雇用パフォーマンス				質的雇用パフォーマンス			
考察対象：人事管理のパターン		統合型		分離型		統合型		分離型	
		t		t		t		t	
(定数)		1.864		2.930 **		9.245 ***		12.281 ***	
業種	建設業	0.084	2.336 *	-0.063	-1.827	-0.053	-1.325	0.004	0.125
	製造業	0.064	1.759	-0.006	-0.229	0.003	0.067	-0.050	-1.426
	電気・ガス・水道・熱供給業	-0.001	-0.025	-0.062	-1.667	0.000	-0.013	-0.056	-1.769
	運輸業	-0.004	-0.126	-0.016	-0.526	-0.016	-0.417	0.041	1.219
	卸売・小売業	0.047	1.341	-0.028	-0.846	0.009	0.223	-0.042	-1.209
	金融・保険・不動産業	-0.015	-0.452	-0.042	-1.438	0.034	0.946	0.003	0.088
	飲食店・宿泊業	0.012	0.358	-0.038	-1.328	0.001	0.014	0.002	0.048
従業員規模		-0.100	-3.092 **	-0.083	-3.009 **	0.025	0.719	-0.042	-1.315
継続雇用制度の有無		-0.037	-1.140	-0.071	-2.544 *	0.006	0.181	-0.009	-0.294
支援 施策	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	-0.061	-1.707	-0.053	-1.660	0.041	1.049	-0.036	-0.981
	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	0.191	4.015 ***	0.108	2.763 **	0.063	1.229	0.232	5.289 ***
	高齢者活用の際、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	-0.051	-1.517	-0.055	-1.882	0.056	1.525	0.075	2.217 *
	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	0.018	0.377	0.133	3.625 ***	0.202	3.996 ***	0.102	2.446 *
F値		3.924 ***		5.411 ***		5.480 ***		8.795 ***	
調整済み決定係数		0.039		0.043		0.072		0.100	
N		931		1,269		757		914	

注 1) ***0.1%水準有意、**1%水準有意、*5%水準有意

注 2) 業種ダミーのリファレンスグループはサービス業

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パターンにかかわらず、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。これを基本にしたうえで、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。

第6節 まとめ～70歳雇用に向けた高齢者用人事管理のあり方～

70歳までの高齢者雇用を進めるうえで、企業にとって重要な課題の1つは、今後増加する60歳以上の従業員について、どのような高齢者用人事管理を整備し、高齢者雇用のパフォーマンスを高めるか、ということである。

この点について、本章では、第一に、高齢者用人事管理の現状を「現役社員と高齢者の人事管理の類似度」に着目して明らかにした。現状の高齢者用人事管理の類似度は、主に高齢者比率と60歳以降の雇用の仕組みによって規定されており、高齢者が多い企業ほど類似度が高く、65歳以上定年型をとる企業は継続雇用型に比べて類似度の高い高齢者用人事管理を展開している。

第二に、企業がどのような高齢者用人事管理のパターンを選択するかは高齢者比率と関係があり、高齢者が増えるに伴い統合型を、ついで活用先行型をとる企業が増えてくる。また60歳以降の雇用の仕組みとも関わっており、65歳以上定年型の企業は継続雇用型に比べ処遇系の分野において現役社員と類似する高齢者用人事管理を採用している。

第三に、高齢者用人事管理のパターンによって、高齢者雇用パフォーマンスにどのような違いがあるのかを把握した。量的雇用パフォーマンス、質的雇用パフォーマンスとも、高齢者用人事管理が現役社員に近いほど高齢者雇用パフォーマンスが高まる。したがって高齢者用人事管理のパターン別には、統合型の雇用パフォーマンスが最も大きく、分離型が小さい。また統合型に次いで高い雇用パフォーマンスを上げているパターン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。更に、このことを前述した「高齢者が増えるに伴い統合型を、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高齢者用人事管理をとる企業でも、高齢者が増加するに伴い、人事管理のパターンを活用先行型、更には統合型へと再編していく必要があることが分かる。

第四に、現役社員に近い高齢者用人事管理（統合型）をとる場合には、高齢者を現役社員と同じ扱いにしているので支援施策を改めて掲げる必要性は小さいのに対し、現役社員と異なる高齢者用人事管理（分離型）をとる場合には、会社として高齢者にどのように働いて欲しいかを改めて明示するため支援施策を積極的に行う必要性が高まると考えられることから、これらのパターンを比較することで、高齢者雇用パフォーマンスを規定する人

事管理以外の経営方針に関わる施策（支援施策）についても把握した。その結果、高齢者雇用パフォーマンスを高める効果をもつ施策は、方針の明確化と社員の理解促進であり、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。更に、統合型に比べて分離型において支援施策の効果が大きく、特にその傾向は質的雇用パフォーマンスにおける分離型で顕著であった。したがって、高齢者雇用パフォーマンスを高めるためには、高齢者用人事管理のパターンにかかわらず、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。更にそのうえで、高齢者に対して現役社員とは異なる人事管理を採用する場合は、現役社員との人事管理上のギャップが大きいことから、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いえよう。

【参考文献】

今野浩一郎・佐藤博樹（2002）『人事管理入門』日本経済新聞社

西本万映子・今野浩一郎（2003）「パートを中心にした非正社員の均衡処遇と経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.518, pp.47-55

厚生労働省・（財）21世紀職業財団（2003）『パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスに係る調査研究会報告書』

厚生労働省（2009）『高年齢者雇用状況調査』

高年齢者雇用開発協会（2000）『継続雇用者の人事管理システムのあり方に関する調査研究報告書』

高年齢者雇用開発協会（2002）『再雇用による雇用延長と賃金制度に関する調査研究報告書』

高齢・障害者雇用支援機構（2008）『高年齢者雇用確保措置の実態と70歳まで働ける企業実現に向けた調査研究 - 第一次報告書 - 』

日本労務研究会（2006）『高年齢者雇用確保措置の導入と賃金制度のあり方に関する調査研究』