

第8章 60歳代前半層の社員の人事管理の特徴

この章では、アンケート調査及び事例調査で明らかにされた高齢者用人事管理の各領域において、どのような点が現役正社員を対象とした人事管理と同じであるのか、あるいは、異なっているのかについて、60歳前半層の雇用形態が非正社員である企業（再雇用型）と正社員である企業（定年延長等型）の2つに分けて、人事管理の各領域の特徴を整理しよう。

第1節 非正社員型（再雇用型）企業の特徴

1. 社員区分制度と社員格付け制度

（1）社員区分制度

60歳前半非正社員については、「賃金テーブルを設定していない」が40.6%で最も多い。これは、60歳前半層の非正社員の人数が少ないために個別に賃金を設定しているからである。残りは「1つ設定している」は34.2%、「2つ以上設定している」は25.1%であり、約2割強の企業は人事管理を行う上で60歳前半非正社員を複数のグループに分けている（図表1-8-1）。

現役正社員用の社員区分制度が60歳前半非正社員にどの程度適用されているのかについてみると、現役正社員用が60歳前半非正社員に適用されている企業（「現役正社員用適用企業」）は9.9%、60歳前半非正社員には現役正社員と異なる制度が適用されている企業（「60歳前半非正社員独自型企業」）が77.4%である。

60歳前半非正社員独自の社員区分が適用されている場合における区分基準についてみると、「60歳時点の職能資格や職位」が主要な基準であり、約6割（64.8%）の企業がそれをあげている。それに続く基準は「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」（38.1%）と「労働時間の長さ」（25.0%）であり、「60歳以降の年齢」（14.5%）及び「年金や公的給付の受給状況」（10.9%）をあげた企業は1割台にとどまる。

（2）社員格付け制度

60歳前半非正社員を対象に格付け制度を「導入している」企業は20.6%、「導入していない」企業は79.3%である。格付け制度を導入している企業について、設定されている等級数は平均すると4.7等級になる。

現役正社員用の格付け制度が60歳前半社員にどの程度適用されているのかについてみると、現役正社員用が60歳前半非正社員に適用されている企業（「現役正社員用適用企業」）は22.1%、60歳前半非正社員には現役正社員と異なる制度が適用されている企業（「60歳前半非正社員独自型企業」）が77.2%である。

60歳前半非正社員独自の格付け制度が適用されている場合における格付け基準についてみると、「仕事の重要度」が主要な基準であり、約8割（80.2%）の企業がそれをあげている。

それに続く基準は「能力」(65.1%)と「意欲」(24.0%)であり、「労働時間の長さ」(8.7%)及び「勤続年数」(7.6%)をあげた企業は1割未満である。

2. 雇用管理

(1) 採用

ア. 契約期間

事例調査から明らかなように、採用(再雇用)時の雇用契約の基本は「1年更新」の「有期契約」である。ただし、製造業D社は、労働基準法改正により契約期間が5年までと認められているため、5年間としている。他方、製造業F社では、契約期間は6ヶ月である。また、契約期間はすべての企業が最長の契約期間を決めており、その場合には、すべての企業で最長契約期間を5年としている。

イ. 初任格付け(初任基本給の決め方)

事例調査から明らかなように、嘱託社員(非正社員)の初任格付け(初任基本給の決め方)は、「定年時の役職・資格から外す」が基本である。また、格付け制度がない企業であっても現役正社員の格付け制度を利用することはないので、同じように、定年時の役職・資格から外している。

(2) 就業管理

ア. 役職・仕事内容の継続性

60歳前半非正社員の仕事内容は、現役正社員との比較でどのような状況にあるのか。「役職」と「仕事内容」の二つの面からみると、役職の継続性について、現役正社員と同じように役職に就いている60歳前半非正社員は「1割」程度であり、これに対して、仕事内容の継続性については、現役正社員と同じような仕事内容である60歳前半非正社員は「7割」程度である。

イ. 労働時間の継続性

60歳前半非正社員の労働時間は、現役正社員との比較でどのような状況にあるのか。「所定内労働時間」と「所定外労働時間(残業時間)」の二つの面からみると、所定労働時間の継続性については、現役正社員と同じ所定内労働時間で働いている60歳前半非正社員は「8割」程度である。これに対して、所定外労働時間の継続性については、現役正社員と同じ所定外労働時間で働いている60歳前半非正社員は「3割」程度である。

ウ. 配置転換・異動

配置転換・異動の有無についてみると、転居を伴わない他事業所への配置転換を60歳前半

非正社員に対して、「対象にしている」(「一部を対象にしている」16.1% + 「全員を対象にしている」19.9%)企業が36.0%、「対象にしていない」企業が47.2%である。また、「事業所は1箇所」が10.9%である。他方、事業内での配置転換を60歳前半非正社員に対して、「対象にしている」(「一部を対象にしている」25.8% + 「全員を対象にしている」28.7%)企業が54.5%、「対象にしていない」が38.3%である。

エ．人事評価

60歳前半非正社員の全員、あるいは一部を対象に「人事評価を実施している」企業は50.9%、「実施していない」が48.2%である。人事評価の実施対象である60歳前半非正社員と現役正社員の評価の仕組みを比較してみると、現役正社員と「60歳前半非正社員全員が同じ」が50.1%、「60歳前半非正社員の一部が同じ」が12.2%であり、6割強の企業で現役正社員と60歳前半非正社員の「人事評価の仕組み」は同じである。

オ．教育訓練

60歳前半非正社員の教育訓練は、現役正社員との比較でどのような状況にあるのか。「仕事に直接関連する研修」と「自己啓発への支援」の二つの面からみると、60歳前半非正社員の全員、あるいは一部を対象に「仕事に直接関連する研修」を実施している企業は52.9%、「現役正社員のみ」が29.5%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に実施していない」が14.8%を占めている。

他方、60歳前半非正社員の全員、あるいは一部を対象に「自己啓発への支援」を実施している企業は43.1%、「現役正社員のみ」が25.8%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に実施していない」が27.9%を占めている。

3．報酬管理

(1) 月例給と基本給

ア．基本給

報酬は月例給、賞与・一時金、退職金から構成され、月例給は基本給と諸手当から構成され、基本給の特徴は、決め方、昇給の仕方、支払形態の三つの観点からみることができる。

60歳前半非正社員を対象にした基本給の決め方が現役正社員と同じとする企業は3割(「全員同じ」21.4%、「一部同じ」8.0%)にも満たず、7割弱の企業は異なる決め方をしており、「60歳前半非正社員独自型企業」と呼ぶことができる。

60歳前半非正社員独自の基本給の決め方が行われている場合における決め方の基準についてみると、「職種や仕事内容」が34.5%で最も多く、ついで、「60歳時点の基本給の一定比率」(27.9%)、「60歳時点の職能資格や職位」(22.2%)がこれに続いており、「定額の基本

給を一律」(11.0%)をあげた企業は1割程度に過ぎない。

60歳前半非正社員を対象に「昇給がある(「全員にある」9.8%+「一部にある」13.1%)企業は22.9%、「ない」企業は76.6%である。

昇給がある60歳前半非正社員の「昇給」を決める際の評価項目の構成比については、「個人の成果」(26.0%)で最も多く、ついで、「能力」(22.1%)、「仕事内容」(18.9%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(18.3%)、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(9.9%)がこれに続いている。ちなみに、現役正社員のなかで、管理職でない一般社員レベルの正社員の「昇給」を決める際の評価項目の構成比についてみると、「能力」が24.6%で最も多く、ついで、「個人の成果」(21.2%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(19.1%)、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(18.9%)、「仕事内容」(12.9%)がこれに続いている。

60歳前半非正社員を対象に「昇格(昇進)がある(「全員にある」3.5%+「一部にある」11.0%)」企業は14.5%、「ない」企業は84.8%である。

60歳前半非正社員の基本給の主な支払い形態は、「月給制」が53.0%で最も多く、残りは、「日給月給制」が25.2%を占め、これに「時間給」(12.9%)、「年俸制」(5.2%)が続いている。ちなみに、現役正社員の基本給の主な支払い形態は、「月給制」が68.7%で最も多く、残りは、「日給月給制」が29.5%を占め、「年俸制」(1.0%)及び「時間給」(0.4%)はそれぞれ5%にも満たない。

イ．諸手当

60歳前半非正社員の全員、あるいは一部を対象に「職位に基づく手当」を支給している企業は33.2%、「現役正社員のみ対象」が52.2%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が12.1%を占めている。他方、60歳前半非正社員の全員、あるいは一部を対象に「職務に基づく手当」を支給している企業は29.3%、「現役正社員のみ対象」が34.3%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が33.5%を占めている。

(2) 賞与・一時金

60歳前半非正社員の全員、あるいは一部を対象に「賞与・一時金を支給対象にしている」企業は69.8%、「支給対象にしていない」が29.5%である。賞与・一時金を支給対象にしている60歳前半非正社員と現役正社員の賞与・一時金の決め方を比較してみると、現役正社員と「60歳前半非正社員全員が同じ」が21.2%、「60歳前半非正社員の一部が同じ」が10.0%であり、3割強の企業で現役正社員と60歳前半非正社員の「賞与・一時金の決め方」は同じである。

(3) 退職金

60歳時点で退職金・慰労金を精算している企業で、60歳前半非正社員の全員、あるいは一

部を対象に「賞与・一時金を支給対象にしている」企業は14.4%、「支給対象にしていない」が84.9%である。

図表 1-8-1 . 60 歳代前半層の非正社員（再雇用）の人事管理の特徴

		非正社員(再雇用)型企業		
		現役正社員との関係	特徴を表す調査結果	
社員区分	導入状況	やや異なる	25.1%の企業が非正社員を複数のグループに分けており、グループ分けしている企業の区分数は3.1区分、現役正社員では、約4割の企業が現役非正社員を対象に複数のグループ分けを実施し、グループ分けしている企業の区分数は3.6区分	
	区分の特徴	やや異なる	「60歳前半非正社員独自型企業」が77.4%	
	区分の基準	—	「60歳時点の職能資格や職位」(64.8%)、「事務・技術系、技能系のようなおまかな仕事」(38.1%)、「労働時間の長さ」(25.0%)、「60歳以降の年齢」(14.5%)、「年金や公的給付の受給状況」(10.9%)	
社員格付け制度	導入状況	異なる	「導入している」企業は20.6%、導入している企業で、設定されている等級数は平均すると4.7等級、現役正社員ではほとんどの企業が導入し、平均8.0等級	
	区分の特徴	やや異なる	「60歳前半非正社員独自型企業」が77.2%	
	格付け基準	—	「仕事の重要度」(80.2%)、「能力」(65.1%)、「意欲」(24.0%)、「労働時間の長さ」(8.7%)、「勤続年数」(7.6%)	
採用	雇用契約	異なる	1年有期契約で最長5年(65歳まで)	
	初任格付けの方針	—	「定年直前の役職・資格を外す」再格付け型が基本	
就業管理	配置(働き方)管理	役職	異なる	役職者は退任が基本
		仕事内容	やや同じ	7割強が「仕事内容が同じ」
	労働時間	所定労働時間	同じ	8割弱が「所定内労働時間が同じ」
		所定外労働時間	やや異なる	6割強が「所定外労働時間が異なる」
	配置転換・異動	転居を伴わない他事業所への配置転換	やや異なる	対象にしている企業は36.0%、事業所は1箇所が10.9%
		事業内での配置転換	同じ・異なる半々	対象にしている企業は54.5%
	人事評価	実施状況	同じ・異なる半々	「人事評価を実施している」企業は50.9%
		仕組み	やや同じ	6割強の企業で現役正社員と60歳前半非正社員の「人事評価の仕組み」は同じ
	教育訓練	仕事に直接関連する研修	やや同じ	実施している企業は52.9%、両方に実施していないが14.8%
		自己啓発への支援	やや同じ	実施している企業は43.1%、両方に実施していないが27.9%
賃金等の報酬	初任給	決め方	やや異なる	7割弱の企業は異なる決め方をしている
		決め方の基準	—	「職種や仕事内容」(34.5%)、「60歳時点の基本給の一定比率」(27.9%)、「60歳時点の職能資格や職位」(22.2%)、「定額の基本給を一律」(11.0%)
	昇給	有無	異なる	昇給がある企業は22.9%
		決め方	同じ・異なる半々	「個人の成果」(26.0%)、「能力」(22.1%)、「仕事内容」(18.9%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(18.3%)、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(9.9%)
	昇格(昇進)の有無	異なる	昇格(昇進)がある企業は14.5%	
	支払形態	やや異なる	「月給制」が53.0%、「日給月給制」が25.2%、現役正社員は「月給制」が68.7%、「日給月給制」が29.5%	
	諸手当	職位に基づく手当	異なる	支給している企業は33.2%、両方に支給していないが12.1%
		職務に基づく手当	異なる	支給している企業は29.3%、両方に支給していないが33.5%
	賞与	有無	やや同じ	支給対象にしている企業は69.8%
		決め方	やや異なる	3割強の企業で現役正社員と60歳前半非正社員の「賞与・一時金の決め方」は同じ
	退職金・慰労金	有無	異なる	支給対象にしている企業は14.4%
福利厚生	適用状況	同じ	「保養所・レクリエーション施設サービス」を利用できる企業は66.6%、施設等ないが29.4%	

(注) 第 部及び第 部の結果を整理したものである。

(4) 福利厚生

60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「保養所・レクリエーション施設サービス」を利用できる企業は66.6%、「利用できない」が1.8%で、「保養所・レクリエーション施設サービスがない」が29.4%を占めている。

第2節 正社員型（定年延長等型）企業の特徴

1. 社員区分制度と社員格付け制度

(1) 社員区分制度

60歳前半正社員については、「1つ設定している」は68.4%、「2つ以上設定している」は25.3%であり、約2割強の企業は人事管理を行う上で60歳前半正社員を複数のグループに分け人事管理を行っている（図表1-8-2）。

現役正社員用の社員区分制度が60歳前半正社員にどの程度適用されているのかについてみると、現役正社員用が60歳前半正社員に適用されている企業（「現役正社員用適用企業」）は71.1%、60歳前半正社員には現役正社員と異なる制度が適用されている企業（「60歳前半正社員独自型企業」）が24.5%である。

60歳前半正社員独自の社員区分が適用されている場合における区分基準についてみると、「60歳時点の職能資格や職位」（51.2%）が主要な基準であり、次いで、「60歳以降の年齢」（32.6%）及び「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」（23.3%）の順で続いている。

(2) 社員格付け制度

60歳前半正社員を対象に格付け制度を「導入している」企業は35.6%、「導入していない」企業は63.2%である。格付け制度を導入している企業について、設定されている等級数は平均すると6.0等級になる。

現役正社員用の格付け制度が60歳前半正社員にどの程度適用されているのかについてみると、現役正社員用が60歳前半正社員に適用されている企業（「現役正社員用適用企業」）は88.7%、60歳前半正社員には現役正社員と異なる制度が適用されている企業（「60歳前半正社員独自型企業」）が11.3%である。

60歳前半正社員独自の格付け制度が適用されている場合における格付け基準についてみると、「仕事の重要度」（70.0%）が主要な基準であり、次いで、「能力」（50.0%）がこれに続いている。

2. 雇用管理

(1) 採用

ア. 契約期間（雇用期間）

正社員雇用型企業の定年年齢は平均すると 64.9 歳である。

イ. 初任格付け（初任基本給の決め方）

事例調査から明らかなように、60 歳代の正社員を現役正社員とは別の社員区分として扱っている製造業 K 社及び現役正社員と同じ社員格付け制度を利用している製造業 J 社でも、全員、定年時の役職・資格から外し、60 歳以降に担当する仕事内容や期待役割に対応した格付けに再格付けしている。

(2) 就業管理

ア. 役職・仕事内容の継続性

60 歳前半正社員の仕事内容は、現役正社員との比較でどのような状況にあるのか。「役職」と「仕事内容」の二つの面からみると、役職の継続性について、現役正社員と同じように役職に就いている 60 歳前半正社員は「3 割」程度であり、これに対して、仕事内容の継続については、現役正社員と同じような仕事内容である 60 歳前半正社員は「8 割」程度である。

イ. 労働時間管理の継続性

60 歳前半正社員の労働時間は、現役正社員との比較でどのような状況にあるのか。「所定内労働時間」と「所定外労働時間（残業時間）」の二つの面からみると、所定労働時間の継続性については、現役正社員と同じ所定内労働時間で働いている 60 歳前半正社員は「9 割」程度で、同様に、所定外労働時間の継続性については、現役正社員と同じ所定外労働時間で働いている 60 歳前半正社員は「8 割」程度である。

ウ. 配置転換・異動

配置転換・異動の有無についてみると、転居を伴わない他事業所への配置転換を 60 歳前半正社員に対して、「対象にしている」（「一部を対象にしている」14.4% + 「全員を対象にしている」23.0%）企業が 37.4%、「対象にしていない」企業が 39.1% である。また、「事業所は 1 箇所」が 15.5% である。他方、事業内での配置転換を 60 歳前半正社員に対して、「対象にしている」（「一部を対象にしている」19.0% + 「全員を対象にしている」31.0%）企業が 50.0%、「対象にしていない」が 36.8% である。

エ. 人事評価

60 歳前半正社員の全員、あるいは一部を対象に「人事評価を実施している」企業は 69.5%、

「実施していない」が 28.7%である。人事評価の実施対象である 60 歳前半正社員と現役正社員の評価の仕組みを比較してみると、現役正社員と「60 歳前半正社員全員が同じ」が 83.5%、「60 歳前半正社員の一部が同じ」が 6.5%であり、ほとんどの企業で現役正社員と 60 歳前半正社員の「人事評価の仕組み」は同じである。

オ．教育訓練

60 歳前半正社員の教育訓練は、現役正社員との比較でどのような状況にあるのか。「仕事に直接関連する研修」と「自己啓発への支援」の二つの面からみると、60 歳前半正社員の全員、あるいは一部を対象に「仕事に直接関連する研修」を実施している企業は 72.9%、「現役正社員のみ」が 6.9%で、「60 歳前半正社員及び現役正社員の両方に実施していない」が 13.2%を占めている。他方、60 歳前半正社員の全員、あるいは一部を対象に「自己啓発への支援」を実施している企業は 58.6%、「現役正社員のみ」が 3.4%で、「60 歳前半正社員及び現役正社員の両方に実施していない」が 29.9%を占めている。

3．報酬管理

(1) 月例給と基本給

ア．基本給

報酬は月例給、賞与・一時金、退職金から、月例給は基本給と諸手当から構成され、基本給の特徴は 決め方、 昇給の仕方、 支払形態の三つの観点からみることができる。

60 歳前半正社員を対象にした基本給の決め方が現役正社員と同じとする企業は 7 割強（「全員同じ」67.2%、「一部同じ」8.0%）を占めている。

60 歳前半正社員独自の基本給の決め方が行われている場合における決め方の基準についてみると、「60 歳時点の基本給の一定比率」が 35.7%で最も多く、ついで、「職種や仕事内容」（32.1%）、「60 歳時点の職能資格や職位」（23.2%）がこれに続いており、「定額の基本給を一律」（7.1%）をあげた企業は 1 割未満である。

60 歳前半正社員を対象に「昇給がある（「全員にある」43.7% + 「一部にある」13.2%）」企業は 56.9%、「ない」企業は 42.5%である。

昇給がある 60 歳前半正社員の「昇給」を決める際の評価項目の構成比については、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」（31.3%）で最も多く、ついで、「能力」（19.9%）、「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」（15.3%）、「個人の成果」（14.7%）、「仕事内容」（13.5%）がこれに続いている。ちなみに、現役正社員のなかで、管理職でない一般社員レベルの正社員の「昇給」を決める際の評価項目の構成比についてみると、「能力」が 24.6%で最も多く、ついで、「個人の成果」（21.2%）、「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」（19.1%）、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」（18.9%）、「仕事内容」（12.9%）がこれに続いている。

60 歳前半正社員を対象に「昇格（昇進）」がある（「全員にある」33.3% + 「一部にある」

32.2%)」企業は 65.5%、「ない」企業は 31.6%である。

60歳前半正社員の基本給の主な支払い形態は、「月給制」が 69.5%で最も多く、残りは、「日給月給制」が 21.3%を占めている。ちなみに、現役正社員の基本給の主な支払い形態は、「月給制」が 68.7%で最も多く、残りは、「日給月給制」が 29.5%を占め、「年俸制」(1.0%)及び「時間給」(0.4%)はそれぞれ 5%にも満たない。

図表 1-8-2 . 60歳代前半層の正社員(定年延長等)の人事管理の特徴

		正社員(定年延長等)型企业		
		現役正社員との関係	特徴を表す調査結果	
社員区分	導入状況	やや異なる	25.3%の企業が正社員を複数のグループに分けており、グループ分けしている企業の区分数は3.7区分、現役正社員では約4割の企業が複数のグループ分けを実施し、グループ分けしている企業の区分数は3.6区分	
	区分の特徴	やや同じ	「現役正社員用適用企業」は71.1%	
	区分の基準	—	「60歳時点の職能資格や職位」(51.2%)が主要な基準であり、次いで、「60歳以降の年齢」(32.6%)及び「事務・技術系、技能系のおおまかな仕事」(23.3%)	
社員格付け制度	導入状況	異なる	「導入している」企業は35.6%、導入している企業で、設定されている等級数は平均すると6.0等級、現役正社員ではほとんどの企業が導入し、平均8.0等級	
	区分の特徴	ほぼ同じ	「現役正社員用適用企業」は88.7%	
	格付け基準	—	「仕事の重要度」(70.0%)、「能力」(50.0%)	
採用	雇用契約	—	65歳まで	
	初任格付けの方針	—	「定年直前の役職・資格を外す」再格付け型が基本	
就業管理	配置(働き方)管理	役職	やや異なる	3割弱が役職に就いている
		仕事内容	同じ	8割強が「仕事内容が同じ」
	労働時間	所定労働時間	同じ	9割弱が「所定内労働時間が同じ」
		所定外労働時間	同じ	8割弱が「所定外労働時間が同じ」
	配置転換・異動	転居を伴わない他事業所への配置転換	異なる	対象にしている企業は37.4%、事業所は1箇所が15.5%
		事業内での配置転換	同じ・異なる半々	対象にしている企業は50.0%
	人事評価	実施状況	やや同じ	「人事評価を実施している」企業は69.5%
		仕組み	同じ	9割の企業で現役正社員と60歳前半非正社員の「人事評価の仕組み」は同じ
	教育訓練	仕事に直接関連する研修	同じ	実施している企業は72.9%、両方に実施していないが13.2%
		自己啓発への支援	同じ	実施している企業は58.6%、両方に実施していないが29.9%
賃金等の報酬	初任給	決め方	やや同じ	7割強の企業は同じ決め方をしている
		決め方の基準	—	「60歳時点の基本給の一定比率」が35.7%で最も多い。「職種や仕事内容」(32.1%)、「60歳時点の職能資格や職位」(23.2%)、「定額の基本給を一律」(7.1%)
	昇給	有無	やや同じ	昇給がある企業は56.9%
		決め方	同じ・異なる半々	「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(31.3%)で最も多い。「能力」(19.9%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(15.3%)、「個人の成果」(14.7%)、「仕事内容」(13.5%)
	昇格(昇進)の有無	やや同じ	昇格(昇進)がある企業は65.5%	
	支払形態	同じ	「月給制」が69.5%、「日給月給制」が21.3%、現役正社員は「月給制」が68.7%、「日給月給制」が29.5%	
	諸手当	職位に基づく手当	同じ	支給している企業は74.1%、両方に支給していないが12.1%
		職務に基づく手当	同じ	支給している企業は51.2%、両方に支給していないが37.9%
	賞与	有無	同じ	支給対象にしている企業は92.5%
		決め方	同じ	8割弱の企業で現役正社員と60歳前半正社員の「賞与・一時金の決め方」は同じ
退職金・慰労金	有無	やや異なる	支給対象にしている企業は38.7%	
福利厚生	適用状況	同じ	「保養所・レクリエーション施設サービス」を利用できる企業は63.8%、施設等ないが33.9%	

(注) 第 部及び第 部の結果を整理したものである。

イ．諸手当

60歳前半正社員の全員、あるいは一部を対象に「職位に基づく手当」を支給している企業は74.1%、「現役正社員のみ対象」が8.6%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が12.1%を占めている。他方、60歳前半正社員の全員、あるいは一部を対象に「職務に基づく手当」を支給している企業は51.2%、「現役正社員のみ対象」が4.6%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が37.9%を占めている。

(2) 賞与・一時金

60歳前半正社員の全員、あるいは一部を対象に「賞与・一時金を支給対象にしている」企業は92.5%、「支給対象にしていない」が6.3%である。賞与・一時金を支給対象にしている60歳前半正社員と現役正社員の賞与・一時金の決め方を比較してみると、現役正社員と「60歳前半正社員全員が同じ」が74.5%、「60歳前半正社員の一部が同じ」が4.3%であり、8割弱の企業で現役正社員と60歳前半正社員の「賞与・一時金の決め方」は同じである。

(3) 退職金

60歳時点で退職金・慰労金を精算している企業で、60歳前半正社員の全員、あるいは一部を対象に「賞与・一時金を支給対象にしている」企業は38.7%、「支給対象にしていない」が58.1%である。

(4) 福利厚生

60歳前半正社員の全員、あるいは一部を対象に「保養所・レクリエーション施設サービス」を利用できる企業は63.8%、「利用できない」が0.6%で、「保養所・レクリエーション施設サービスがない」が33.9%を占めている。

第3節 まとめと今後の課題

これまで、アンケート調査及び事例調査のなかで明らかにされた主要な結果を整理してきた。それを踏まえて、あらためて高齢者の人事管理の特徴を、現役正社員との比較の観点から整理してみよう。

高齢者の人事管理制度を設計するうえで最も重要な点は、高齢者を「どのような仕事に配置して」(配置の管理)、「どのような就業形態のもとで」(労働時間の管理)活用するのか、また、働きぶりに対応して高齢者に対して「どのような報酬を与えるのか」(賃金等の報酬管理)の三つである。

「どのような仕事に配置して」の配置の管理の面では、非正社員(再雇用)型企业、正社員(定年延長等)型企业に関わらず、役職者を除き現職継続が原則である。さらに「どのような就業形態のもとで」の労働時間管理の面では、正社員(定年延長等)型企业では、現役

正社員継続型が、非正社員（再雇用）型企业では、所定内労働時間では現役正社員継続型が、残業手当が伴う所定外労働時間では現役正社員非継続型がとられている。

このように高齢者の活用に関わる配置管理と労働時間管理では現役正社員と同じあるいはそれに近い人事管理がとられているにもかかわらず、報酬管理では現役正社員とは異なる扱いをする傾向が強い。さらにそのなかにあつて、全体的にみると、正社員（定年延長等）型企业は現役正社員制度に近く、非正社員（再雇用）型企业は現役正社員制度から遠い存在にある。

報酬管理の基盤となっている社員区分制度及び社員格付け制についてみると、非正社員（再雇用）型企业、正社員（定年延長等）型企业に関わらず、社員を複数にグループ分けして管理する企業は少なく、とくに、非正社員（再雇用）型企业では、現役正社員制度とは異なる基準でグループ分けを行っている。

同様に、社員格付け制度を整備して、仕事、能力等に対応して社員を複数のランクに格付けするという企業は非正社員（再雇用）型企业、正社員（定年延長等）型企业に関わらず、多くない。導入されている社員格付け制度は、現役正社員制度に主に導入されている「能力」ではなく、「仕事」に対応して社員を複数のランクに格付ける仕組みであり、現役社員に適用されている社員格付け制度の設計思想（外部労働市場の動向よりも現役社員の能力開発を意識した等級やランクが上がることを基準に制度が設計されていること）とは異なる思想で高齢者の格付け制度が設計されている。

さらに報酬管理のなかでも最も重要である基本給についてみると、第一に、社員等級制度が導入されていないことから明らかのように、非正社員（再雇用）型企业、正社員（定年延長等）型企业に関わらず、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、とくに、非正社員（再雇用）型企业で顕著に見られる。と同時に、格付け制度が導入されている企業であっても、仕事の難易度や期待する役割に応じて基本給が決められており、仕事の難易度や期待役割が変わらなければ、基本給が変わらない仕組みになっている。

第二に、非正社員（再雇用）型企业、正社員（定年延長等）型企业に関わらず、60歳以降の最初の初任格付け（初任基本給の決め方）は、「定年時の役職・資格から外す」が基本である。また、格付け制度がない企業であっても現役正社員の格付け制度を利用することはないので、同じように、定年時の役職・資格から外している。

第三に、正社員（定年延長等）型企业と非正社員（再雇用）型企业の違いが最も顕著に現れているのが、「昇格（昇進）なし」の賃金制度及び退職金制度であり、その背景には、嘱託社員（非正社員）を昇格（昇格）及び退職金の支給対象にしていないことである。

以上のように、高齢者の活用に関わる人事管理（配置管理と労働時間管理）と、高齢者の労働意欲の維持・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ことが問題である。活用の面では「現職継続」を原則として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にもかかわらず、報酬管理は現役正社

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、高齢者個人の納得感を高め、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。こうした点を解決していくためには、3つのシナリオが考えられる。1つ目は、高齢者の人事管理を現役正社員の人事管理に近づけるというシナリオ、2つ目は、これとは逆に、現役正社員の人事管理を高齢者の人事管理に近づけるというシナリオ、3つ目は、現役正社員の人事管理と高齢者の人事管理の2つを両立させるようなハイブリット型の人事管理を構築するようなシナリオ、が考えられる。したがって今後は、どのようなシナリオが最も最適なシナリオであるのかを明らかにしていくことが残された大きな課題である。