

第9章 70歳雇用の推進に向けて

最後に、どのような高齢者用人事管理が70歳までの雇用の推進することにもつながるのかを明らかにしてまとめましょう。

これまで明らかにしてきたように、60歳代前半層の社員の今後の活用についてみると、「改正高齢法（段階的に65歳まで）の範囲にとどめたい」とする考えが圧倒的で、8割以上を占めているが、これを高齢者活用の関連で確認すると以下のような2つの特徴を抽出することができる。第一に、60歳代前半比率別にみると、比率が高くなるほど、第二に、60歳代前半層の満足度別にみると、社員の働きぶりに満足している企業ほど、60歳代前半層の社員を長く活用したいと考えている企業が多くなっている。

したがって、70歳雇用の推進していくためには、「60歳代前半層の社員の量を拡大すること（以下、「高齢者比率の向上」と呼ぶ）」及び「60歳代前半層の社員の働きぶりの満足度（以下、高齢社員に対する評価の向上」と呼ぶ）を高めることが必要であることがわかる。

では、どのような高齢者用人事管理を推進していくことが「高齢者比率の向上」及び「高齢者活用の評価を向上」されるのであろうか。明らかにされた重要な点の一つは、非正社員（再雇用）型企業で、現役正社員を対象にした人事管理との連続性を考慮した高齢者用人事管理を整備していくことと、高齢者比率を上げること及び高齢社員に対する評価の向上をはかることとの間に密接な関係がある。

しかし、このように連続性を考慮した高齢者の人事管理と高齢者比率の向上及び高齢社員に対する評価の向上を単線的に捉えるだけでは、両者の現実の関係を正確に捉えたことにはならない。高齢者用人事管理には多様な領域があり、高齢者比率の向上については、正社員（定年延長等）型企業では、「教育訓練」及び「労働時間」などの「活用」領域と、非正社員（再雇用）型企業では、「配置・異動」、「労働時間」及び「評価制度」などの「活用」領域と、「報酬制度」及び「福利厚生」などの「処遇」領域と、密接な関係にあることが明らかにされている。

他方、高齢社員に対する評価の向上については、正社員（定年延長等）型企業では、「配置・異動」、「労働時間」及び「教育訓練」などの「活用」領域と「報酬制度」などの「処遇」領域と、非正社員（再雇用）型企業では、「人事制度」の基盤システムと、「労働時間」、及び「評価制度」などの「活用」領域と、「報酬制度」及び「福利厚生」の「処遇」領域と、密接な関係にあることが明らかにされている。

しかしながら、高齢者用人事管理の全ての領域で現役正社員と連続性を維持する人事管理にすることが、働き方のニーズが現役正社員とは異なる高齢者の活用・処遇に際して、必ずしも合理的ではないとも考えられる。したがって、どの領域を現役正社員と同じ仕組みに近づけることが、高齢者の納得性を高めるとともに、高齢者比率の向上及び高齢者に対する評価の向上を高め、70歳雇用の推進につながるのかを明らかにすることが、今後の残された大きな課題である。