

第 部 テーマ別分析編

第1章 現役社員との比較からみた60歳代前半層の人事管理の特徴

第1節 問題意識

近年、60歳以降の雇用者数が大幅に増加している。例えば労働力調査をみると、2005年から2008年の間では、雇用者数は60～64歳が72万人、65歳以上は64万人増加しており、2000年から2005年（60～64歳が59万人、65歳以上は20万人増加）と比べて大幅に伸びている。こうしたこと背景には、我が国の高齢化が進んでいることや、2006年4月の改正高齢者雇用安定法（以下では「改正高齢法」と呼ぶ）の施行など、様々な要因が考えられる。このような状況のもと、今後はさらに、団塊の世代の多くが60歳を超えたことに伴う60歳以降の労働力の「量的拡大」と、年金支給開始年齢の引上げに伴う「雇用期間の長期化」が進むと考えられる。こうした状況の中で、企業にとって高齢者の有効活用を図ること、またそのためには高齢者向けの人事管理制度を整備することが重要な経営課題になりつつある。

そこで本稿では、当機構が推進している70歳までの雇用を実現するための人事管理のありかたについて考察したい。しかしながら、多くの企業では改正高齢法に準拠した60歳代前半までの雇用上限年齢を設け、高齢者雇用を行っていることは、第2部で明らかにされたとおりである。また、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歳以降の社員と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。

そこで以下の手順にしたがって、70歳雇用に向けた人事管理のあり方を明らかにする。第一に、企業が60歳以降の社員に対してどのような人事管理制度を採っているのかを、現役社員を対象にした人事管理制度との連続性に注目しながら明らかにする。特に、高齢者の働き方のニーズは現役社員と比べて異なり、高齢者向けの人事管理の仕組みを構築する際には現役社員向けの人事管理とのバランスを図ることが必要になるため、高齢社員の人事管理制度（以下、「高齢社員用人事管理」と呼ぶ）が現役社員とどの程度同じか（あるいは異なっているか）という点に注目する。第二に、70歳雇用に向けた高齢社員用人事管理のあり方について、高齢者活用のパフォーマンスとの関係から考察する。

第2節 高齢社員用人事管理を捉える視点と分析の枠組み

1. 高齢社員用人事管理を捉える枠組み

人事管理制度は、今野・佐藤（2002）によれば、いくつかのサブ・システム（以下、「分野」と呼ぶ）から構成されている。まず、人事管理の基本システムとして、社員区分制度と社員格付け制度がある。これらが変わると、配置・異動、教育訓練、就労条件、評価制度、報酬制度、福利厚生などの他の分野のあり方が全て変わるという意味で、人事管理の基盤を形成する重要な分野である。したがって、本稿でも、高齢社員用人事管理を社員格付け制

度（以下、「人事制度」と呼ぶ）、配置・異動、教育訓練、就労条件（今回はそのうち労働時間管理についてのみ分析するため、以下では「労働時間」と呼ぶ）、評価制度、報酬制度、福利厚生という7つの分野からとらえる。さらに、各分野はいくつかの個別制度から構成されており、その詳細は図表 3-1-1 に示している。

2．同異尺度の作成方法

高齢社員と現役社員との人事管理のバランスをみるために、具体的には両者の制度上の距離を測定しなくてはならない。そのため、現役社員向けの制度が適用されている高齢社員の範囲を、「現役社員と高齢社員全員が対象」（4点）、「現役社員と一部の高齢社員が対象」（3点）、「高齢社員と現役社員は異なる」（2点）、「高齢社員は対象ではない」（1点）という4段階に分けて数値化することで、人事管理制度の同異尺度としている¹。具体的な項目と配点については、図表 3-1-1 を参照されたい。

さらに、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同異度、全分野の総平均得点が全体同異度になる。

¹ 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）及び厚生労働省・（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』の正社員とパート社員の間的人事・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。

図表 3-1-1 . 高齢社員用人事管理の構成と同異尺度の作成方法

人事管理の分野	個別制度	設問	同異尺度				除外データ
			4点	3点	2点	1点	
			現役社員と高齢社員全員が対象	現役社員と一部の高齢社員が対象	現役社員と高齢社員は異なる	高齢社員は対象ではない	
人事管理制度全体		分野全体の平均点					
人事制度	社員格付け制度	問31、付問2	現役社員と同じ格付け制度を全ての高齢社員に適用している	現役社員と同じ格付け制度を一部の高齢社員に適用している	現役社員と高齢社員の格付け制度は異なる	高齢社員を対象にした格付け制度はない	
人事制度全体		平均点					
配置・異動	役職継続の有無	問32	高齢社員の8割程度～ほぼ全員が役職継続者	高齢社員の半数程度が役職継続者	高齢社員の1割～2割程度が役職継続者	高齢社員の役職継続者は少数～1人もいない	
	仕事内容継続の有無	問33	高齢社員の8割程度～ほぼ全員が仕事内容継続者	高齢社員の半数程度が仕事内容継続者	高齢社員の1割～2割程度が仕事内容継続者	高齢社員の仕事内容継続者は1人もいない	
	配置転換・異動の有無(他事業所転居なし)	問34(1)	現役社員と高齢社員の一部を対象に転居のない他事業所への配置転換を実施している	現役社員と高齢社員の一部を対象に転居のない他事業所への配置転換を実施している	—	高齢社員を対象に転居のない他事業所への配置転換を実施していない	事業所は1箇所
	配置転換・異動の有無(事業所内)	問34(2)	現役社員と高齢社員の一部を対象に事業所内の配置転換を実施している	現役社員と高齢社員の一部を対象に事業所内の配置転換を実施している	—	高齢社員を対象に事業所内の配置転換を実施していない	
配置・異動全体		平均点					
教育訓練	教育内容(仕事に直接関連)	問38(1)	現役社員と高齢社員の一部を対象に仕事の直接関連した研修を実施している	現役社員と高齢社員の一部を対象に仕事の直接関連した研修を実施している	—	現役社員のみを対象に仕事の直接関連した研修を実施している	実施していない
	教育内容(自己啓発支援)	問38(2)	現役社員と高齢社員の一部を対象に自己啓発支援を実施している	現役社員と高齢社員の一部を対象に自己啓発支援を実施している	—	現役社員のみを対象に自己啓発支援を実施している	実施していない
教育訓練全体		平均点					
労働時間	所定内労働時間	問35(1)	高齢社員の8割程度～ほぼ全員が現役社員と同じ所定内労働時間	高齢社員の半数程度が現役社員と同じ所定内労働時間	高齢社員の1割～2割程度が現役社員と同じ所定内労働時間	現役社員と同じ所定内労働時間の高齢社員は1人もいない	
	所定外労働時間	問35(2)	高齢社員の8割程度～ほぼ全員が現役社員と同じ所定内労働時間	高齢社員の半数程度が現役社員と同じ所定内労働時間	高齢社員の1割～2割程度が現役社員と同じ所定内労働時間	現役社員と同じ所定内労働時間の高齢社員は1人もいない	
労働時間全体		平均点					
評価制度	評価項目	問37、付問1	現役社員と同じ評価項目を全ての高齢社員に適用している	現役社員と同じ評価項目を一部の高齢社員に適用している	現役社員と高齢社員の評価項目は異なる	高齢社員を対象にした人事評価はない	
	評価方法(業務目標)	問36(a)	現役社員と高齢社員の一部を対象に業務目標を立てさせている	現役社員と高齢社員の一部を対象に業務目標を立てさせている	—	現役社員のみを対象に業務目標を立てさせている	行っていない
	評価方法(仕事の申告制度)	問36(b)	現役社員と高齢社員の一部を対象に希望する仕事の申告制度がある	現役社員と高齢社員の一部を対象に希望する仕事の申告制度がある	—	現役社員のみを対象に希望する仕事の申告制度がある	行っていない
	評価方法(働き方の申告制度)	問36(c)	現役社員と高齢社員の一部を対象に勤務時間や勤務場所など働き方に関する希望を申告する制度がある	現役社員と高齢社員の一部を対象に勤務時間や勤務場所など働き方に関する希望を申告する制度がある	—	現役社員のみを対象に勤務時間や勤務場所など働き方に関する希望を申告する制度がある	行っていない
	評価方法(人事部門との個別のキャリア面談制度)	問36(d)	現役社員と高齢社員の一部を対象に人事部門との個別のキャリア面談制度がある	現役社員と高齢社員の一部を対象に人事部門との個別のキャリア面談制度がある	—	現役社員のみを対象に人事部門との個別のキャリア面談制度がある	行っていない
評価制度全体		平均点					
報酬制度	基本給の構成	問39	現役社員と同じ基本給の構成を全ての高齢社員に適用している	現役社員と同じ基本給の構成を一部の高齢社員に適用している	現役社員と高齢社員の基本給の構成は異なる	—	
	諸手当の支給(職位に基づく手当)	問44(a)	現役社員と高齢社員の一部を対象に職位に基づく手当を支給している	現役社員と高齢社員の一部を対象に職位に基づく手当を支給している	—	現役社員/高齢社員のみを対象に職位に基づく手当を支給している	両方とも支給しない
	諸手当の支給(職務に基づく手当)	問44(b)	現役社員と高齢社員の一部を対象に職務に基づく手当を支給している	現役社員と高齢社員の一部を対象に職務に基づく手当を支給している	—	現役社員/高齢社員のみを対象に職務に基づく手当を支給している	両方とも支給しない
	諸手当の支給(精進手当)	問44(c)	現役社員と高齢社員の一部を対象に精進手当を支給している	現役社員と高齢社員の一部を対象に精進手当を支給している	—	現役社員/高齢社員のみを対象に精進手当を支給している	両方とも支給しない
	ボーナスの決め方	問45	現役社員と同じボーナスの決め方を全ての高齢社員に適用している	現役社員と同じボーナスの決め方を一部の高齢社員に適用している	現役社員と高齢社員のボーナスの決め方は異なる	高齢社員を対象にしたボーナスはない	
	昇給の有無	問42	現役社員と高齢社員の一部を対象とした昇給がある	現役社員と高齢社員の一部を対象とした昇給がある	—	高齢社員を対象とした昇給はない	
昇格(昇進)の有無	問43	現役社員と高齢社員の一部を対象とした昇格(昇進)がある	現役社員と高齢社員の一部を対象とした昇格(昇進)がある	—	高齢社員を対象とした昇格(昇進)はない		
報酬制度全体		平均点					
福利厚生	諸手当の支給(扶養手当等)	問44(d)	現役社員と高齢社員の一部を対象に扶養手当等を支給している	現役社員と高齢社員の一部を対象に扶養手当等を支給している	—	現役社員のみを対象に扶養手当等を支給している	両方とも支給しない
	諸手当の支給(住宅手当)	問44(e)	現役社員と高齢社員の一部を対象に住宅手当を支給している	現役社員と高齢社員の一部を対象に住宅手当を支給している	—	現役社員のみを対象に住宅手当を支給している	両方とも支給しない
	保養所・レクリエーション施設の利用	問46	現役社員と高齢社員の一部が保養所・レクリエーション施設を利用できる	現役社員と高齢社員の一部が保養所・レクリエーション施設を利用できる	—	高齢社員は保養所・レクリエーション施設を利用できない	保養所・レクリエーション施設がない
福利厚生全体		平均点					

第3節 高齢社員の人事管理制度の現状

1. 人事管理制度全体の同異度

高齢社員用人事管理制度全体の同異度は2.4点となり、同異度の得点化の方法(4点が「現役社員と高齢社員全員が対象」、3点が「現役社員と一部の高齢社員が対象」、2点が「高齢社員と現役社員は異なる」、1点は「高齢社員は対象ではない」、なお、より詳しくは前掲図表3-1-1)を踏まえると、「現役社員と一部の高齢社員が対象」と「高齢社員と現役社員は異なる」の中間程度の同異度ということになる(図表3-1-2)。

図表 3-1-2 . 高齢社員の人事管理制度全体

		人事管理制度全体			
		同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	
全 体		2.4	0.56	2,733	
60歳代前半の 主な雇用形態	正社員	3.2	0.53	174	
	非正社員	2.4	0.52	2,559	
非正社員型	業種別	建設業	2.5	0.54	112
		製造業	2.3	0.45	634
		運輸業	2.5	0.52	179
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	2.4	0.54	408
		金融・保険・不動産業	2.2	0.50	184
		医療・福祉	2.6	0.52	370
		サービス業	2.4	0.56	628
	従業員規模別	300人以下	2.4	0.56	1,006
		301～500人以下	2.4	0.49	818
		501～1000人以下	2.4	0.51	443
1001人以上		2.3	0.51	288	

(注)図表3-1-2から図表3-1-15までについては、情報通信業及び教育・学習支援業はサービス業に含む。

こうした人事管理制度全体の同異度を企業特性別にみると、雇用形態との関連では、「高齢社員の主な雇用形態が正社員である」(以下、正社員型)企業で同異度が3.2点と高く、「高齢社員の主な雇用形態が非正社員である」(以下、非正社員型)で2.4点と低くなっている。

さらに、高齢者の主な雇用形態として回答した企業が多かった非正社員型について、詳細にみると、業種別には、医療・福祉(2.6点)で同異度が高く、金融・保険・不動産業(2.2点)で低い。なお、従業員規模別による違いはみられない。

2. 制度分野別の同異度

次に制度分野別の同異度をみると、同異度が高かったのは、「教育訓練」(3.1点)であり、ほぼ「現役社員と一部の高齢社員が対象」の水準となっている(図表3-1-3)。次いで、「労働時間」(3.0点)、「福利厚生」(2.7点)、「配置・異動」(2.5点)、「評価制度」(2.5点)、「報

酬制度」(1.9点)と続く。同異度が最も低い分野は「人事制度」(1.3点)であり、平均すると「高齢社員は対象にしていない」と同程度の水準にある。

企業特性別にみると、雇用形態との関連については、雇用形態間格差(雇用形態別における同異度の最大値と最小値の差をいう)を算出した結果、同格差が小さい「配置・異動」(格差0.3点)は分析から除外し、その他の項目に注目する。その結果、正社員型で「人事制度」(2.0点)、「教育訓練」(3.7点)、「労働時間」(3.7点)、「評価制度」(3.2点)、「報酬制度」(3.1点)、「福利厚生」(3.7点)の同異度が高い。

さらに、非正社員型について詳細にみていく。はじめに、業種間格差(業種別における同異度の最大値と最小値の差をいう)に着目してみると、同格差が大きい(0.5点以上)のは、「教育訓練」(格差0.7点)、「労働時間」(同0.7点)、「報酬制度」(同0.5点)、「福利厚生」(同0.6点)である。具体的に同異度をみると、「教育訓練」については医療・福祉(3.5点)で高く、製造業と金融・保険・不動産業(それぞれ2.8点)で低い。「労働時間」については運輸業(3.3点)で高く、金融・保険・不動産業(2.6点)で低い。「報酬制度」については医療・福祉(2.1点)で高く、金融・保険・不動産業(1.6点)で低い。「福利厚生」については建設業(2.9点)で高く、金融・保険・不動産業(2.3点)で低い。以上のことから、金融・保険・不動産業は高齢社員の人事管理について現役社員と異なる政策をとる企業が多い業種であるのに対して、建設業は福利厚生に、運輸業は労働時間に、医療・福祉は教育訓練と報酬制度に、それぞれ積極的な企業が多い業種である。

さらに、従業員規模別には、概ね「福利厚生」は大手企業ほど同異度が高く、「300人以下」の2.6点から、「1001人以上」の2.8点に増加する。それに対して、「教育訓練」は小規模企業ほど同異度が高まっており、「1001人以上」の2.7点から「300人以下」の3.2点へと増加する。

図表 3-1-3 . 高齢社員の人事管理制度全体

	人事制度		配置・異動		教育訓練		労働時間		評価制度		報酬制度		福利厚生									
	同異度 (点)	標準偏 差	件数 (社)																			
全体	1.3	0.73	2,623	2.5	0.73	2,711	3.1	1.15	2,653	3.0	0.99	2,704	2.5	1.12	2,694	1.9	0.72	2,733	2.7	1.03	2,627	
60歳代前半 の主な雇用形 態	2.0	1.38	166	2.8	0.86	167	3.7	0.65	162	3.7	0.71	166	3.2	1.12	165	3.1	0.81	174	3.7	0.70	166	
	1.3	0.64	2,457	2.5	0.72	2,544	3.0	1.16	2,491	2.9	0.99	2,538	2.5	1.10	2,529	1.9	0.64	2,555	2.7	1.02	2,461	
	1.4	0.73	109	2.6	0.69	112	2.9	1.22	110	3.1	0.82	112	2.5	1.06	112	1.8	0.66	112	2.9	0.88	109	
	1.3	0.61	614	2.4	0.64	631	2.8	1.24	623	3.0	0.90	629	2.3	1.05	629	1.7	0.54	634	2.6	0.99	615	
	1.2	0.51	172	2.4	0.69	179	3.1	1.22	178	3.3	0.90	178	2.6	1.13	179	2.0	0.67	179	2.6	1.10	173	
業種別	1.3	0.70	388	2.5	0.71	406	3.0	1.11	399	2.9	1.04	406	2.5	1.08	406	1.8	0.63	406	2.7	1.00	388	
卸売・小売業・飲食店・宿泊業	1.2	0.55	173	2.6	0.77	182	2.8	1.20	175	2.6	0.97	181	2.4	1.04	181	1.6	0.49	184	2.3	0.90	173	
金融・保険・不動産業	1.2	0.68	358	2.5	0.72	369	3.5	0.87	359	3.1	0.99	367	2.8	1.14	361	2.1	0.71	370	2.8	1.07	359	
医療・福祉	1.3	0.65	600	2.4	0.77	621	3.1	1.14	605	2.9	1.04	621	2.5	1.14	617	1.9	0.68	628	2.7	1.04	601	
サービス業	1.3	0.67	947	2.4	0.72	998	3.2	1.09	974	3.0	1.03	997	2.5	1.14	993	1.9	0.67	1,006	2.6	1.07	949	
300人以下	1.2	0.56	793	2.5	0.72	816	3.0	1.16	795	3.0	0.99	813	2.4	1.10	808	1.8	0.63	818	2.6	0.98	794	
従業員 数種別	1.3	0.67	433	2.5	0.72	439	3.0	1.21	434	2.9	0.92	438	2.5	1.09	438	1.8	0.61	443	2.7	1.04	434	
501～1000人以下	1.4	0.70	282	2.5	0.70	287	2.7	1.23	285	2.9	0.95	286	2.4	1.02	286	1.8	0.59	288	2.8	0.93	282	
1001人以上																						

3. 個別制度別の同異度

(1) 高齢社員の人事管理制度(社員格付け制度)

ア. 全体傾向

これまで説明した同異度をもって、まず高齢社員人事管理の現状について、それぞれの制度が現役社員とどの程度同じかをみていく(図表 3-1-4)。はじめに、社員格付け制度については、同異度は平均 1.3 点である。これは同異度の得点化の方法(前掲図表 3-1-1)を踏まえると、ほぼ「高齢社員と現役社員は異なる」と「高齢社員は対象ではない」の中間程度の水準ということになる。

図表 3-1-4. 高齢社員の社員格付け制度

		社員格付け制度			
		同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	
全 体		1.3	0.73	2,729	
60歳代前半の主な雇用形態	正社員	2.0	1.37	174	
	非正社員	1.3	0.64	2,555	
非正社員型	業種別	建設業	1.4	0.73	112
		製造業	1.3	0.61	633
		運輸業	1.2	0.52	178
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	1.3	0.69	408
		金融・保険・不動産業	1.2	0.54	184
		医療・福祉	1.2	0.67	369
		サービス業	1.3	0.65	627
	従業員規模別	300人以下	1.3	0.66	1,004
		301～500人以下	1.2	0.56	817
		501～1000人以下	1.3	0.66	442
1001人以上		1.4	0.70	288	

イ. 企業特性による特徴

これを 60 歳代前半の主な雇用形態(以下、「雇用形態」と呼ぶ)別にみると、正社員で 2.0 点、非正社員で 1.3 点であり、60 歳以降の雇用形態が正社員の方が現役社員の格付け制度と同様である傾向が高まる。

続いて、非正社員型について詳細にみていく。はじめに、業種別には大きな差はないものの、建設業で 1.4 点と高く、金融・保険・不動産業、運輸業、医療・福祉でいずれも 1.2 点と低い。なお、従業員規模別には有意な傾向はみられない。

(2) 高齢社員の配置・異動政策

ア. 仕事内容と役職の継続性

高齢社員の配置・異動政策について、役職と仕事内容の継続の有無について、同異度で見ると「仕事内容が継続する」が 3.5 点と高く、同異度の得点化の方法(前掲図表 3-1-1)を踏まえると、ほぼ「高齢社員の 8 割程度～ほぼ全員が仕事内容継続者」と「高齢社員の半数程度が仕事内容継続者」の中間程度の水準の同異度ということになる(図表 3-1-5)。「役職

が継続する」は1.6点で低く、「高齢社員の1割～2割程度が役職継続者」とほぼ同じ水準の同異度である。つまり、高齢社員は仕事の継続性はあるが、役職は継続しない傾向が強い。

図表 3-1-5 . 高齢社員の役職と仕事の継続性

			役職継続の有無			仕事内容継続の有無			
			同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	
全 体			1.6	1.07	2,692	3.5	1.04	2,700	
60歳代前半の主な雇用形態	正社員		2.3	1.30	163	3.7	0.85	166	
	非正社員		1.6	1.04	2,529	3.5	1.05	2,534	
非正社員型	業種別	建設業	2.2	1.23	112	3.6	0.91	112	
		製造業	1.4	0.87	626	3.6	0.92	627	
		運輸業	1.6	1.08	178	3.7	0.76	177	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	1.6	1.02	404	3.4	1.13	406	
		金融・保険・不動産業	1.4	0.98	182	3.2	1.22	182	
		医療・福祉	1.7	1.08	367	3.6	0.92	369	
		サービス業	1.7	1.12	616	3.3	1.18	617	
	従業員規模別	300人以下		1.7	1.09	993	3.4	1.08	996
		301～500人以下		1.6	1.02	810	3.4	1.06	811
		501～1000人以下		1.6	1.06	438	3.5	0.97	438
1001人以上			1.5	0.89	284	3.4	1.05	285	

引き続き、雇用形態との関連をみると、「役職継続の有無」で正社員型と非正社員型の同異度の差が0.7点と大きく、正社員型の同異度は2.3点で、「高齢社員の1割～2割程度が役職継続者」(同異度2点)をやや上回る程度の水準にある。つまり、高齢社員を正社員として雇用している企業ほど、役職を継続する傾向がある。それに比べると、「仕事内容の継続の有無」は雇用形態別の差はそれほど大きくない。

次に、非正社員型について詳細にみていく。はじめに、業種との関連を業種間格差(業種別における同異度の最大値と最小値の差をいう)に着目してみると、いずれも同格差が0.5点を上回っており、「役職継続の有無」(同格差0.7点)、「仕事内容の継続の有無」(同格差0.5点)である。具体的に同異度をみると、「役職継続の有無」については建設業が2.2点で最も高く、製造業、金融・保険・不動産業がそれぞれ1.4点で低い。「仕事内容の継続の有無」については、運輸業が3.7点と高く、金融・保険・不動産業(3.2点)が最も低い。以上のことから、建設業は高齢社員の役職の継続について、運輸業は高齢社員の仕事内容の継続について、それぞれ積極的な企業が多い業種であるのに対して、金融・保険・不動産業は他に比べて役職や仕事内容の継続性について消極的な企業が多い業種である。

さらに、従業員規模との関連をみると、「役職継続の有無」は、1001人以上の1.5点から300人以下の1.7点へと、小規模企業ほど同異度が高く、役職継続者が多くなる傾向がある。なお、「仕事内容の継続の有無」との間に有意な関係はみられない。

イ . 高齢社員の配置転換・異動

高齢社員の配置・異動政策について、現役社員との相違を同異度でみると、「事業所内での配置転換」が2.5点、「転居のない他事業所への配置転換」が2.3点であり、平均すると「現

役社員と一部の高齢社員を対象としている」(同 3 点)を下回る水準の同異度である(図表 3-1-6)。したがって、高齢社員に対して、現役社員と同じ配置転換を実施している企業は少ない。

図表 3-1-6 . 高齢社員の配置転換政策

		他事業所への配置転換 (転居なし)			事業所内の配置転換			
		同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	
全 体		2.3	1.37	2,568	2.5	1.30	2,526	
60歳代前半の主な雇用形態	正社員	2.6	1.39	160	2.5	1.35	151	
	非正社員	2.3	1.37	2,408	2.5	1.30	2,375	
非正社員型	業種別	建設業	2.2	1.30	110	2.4	1.26	108
		製造業	2.1	1.35	613	2.5	1.27	609
		運輸業	2.0	1.32	169	2.2	1.24	165
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	2.5	1.34	381	2.6	1.30	381
		金融・保険・不動産業	2.8	1.37	164	3.1	1.26	166
		医療・福祉	2.5	1.41	342	2.2	1.27	327
	従業員規模別	サービス業	2.3	1.37	587	2.4	1.33	577
		300人以下	2.3	1.37	928	2.3	1.29	899
		301～500人以下	2.3	1.37	774	2.5	1.31	767
		501～1000人以下	2.3	1.38	421	2.6	1.32	424
	1001人以上	2.5	1.34	282	2.8	1.24	282	

引き続き、雇用形態別では、雇用形態間格差(雇用形態別における同異度の最大値と最小値の差をいう)が比較的大きいのは「転居のない他事業所への配置転換」で、正社員型の同異度は 2.6 点で非正社員(2.3 点)より高い。つまり、高齢社員を正社員として雇用している企業ほど、高齢社員を対象として転居のない他事業所への配置転換を行う傾向がある。これに対して、「事業所内での配置転換」は雇用形態間格差 0.0 点であり、高齢社員の活用形態による差はみられない。

次に、非正社員型について詳細にみていく。まず、業種との関連を業種間格差(業種別における同異度の最大値と最小値の差をいう)に着目してみると、「事業所内での配置転換」は 0.9 点、「転居のない他事業所への配置転換」は同格差 0.8 点であり、業種による差が大きいことがわかる。具体的に同異度をみると、「転居のない他事業所への配置転換」及び「事業所内での配置転換」は金融・保険・不動産業がそれぞれ 2.8 点、3.1 点と高いのに対して、運輸業が 2.0 点、2.2 点と最も低い。なお、「事業所内での配置転換」については医療・福祉も 2.2 点で低い。以上のことから、金融・保険・不動産業は高齢社員の配置転換政策に積極的な企業が多い業種であるのに対して、運輸業は消極的な企業が多い業種である。

さらに、従業員規模との関連をみると、「転居のない他事業所への配置転換」、「事業所内での配置転換」については、大手企業ほど実施している企業が多い。特にその傾向は「事業所内での配置転換」で顕著にみられ、「300 人以下」の 2.33 点から「1001 人以上」の 2.82 点に増加している。

(3) 高齢社員の教育訓練

現役社員と比較した場合、企業は高齢社員を対象としてどのような教育訓練を行なってい

るのだろうか。各教育訓練の内容について同異度を図表 3-1-7 に示した。これをみると、「自己啓発への支援」が 3.2 点と最も高く、次いで、「仕事に直接関連する研修」が 3.0 点となっており、いずれも平均すると「現役社員と一部の高齢社員を対象としている」とほぼ同程度の同異度になる。

図表 3-1-7 . 高齢社員の教育訓練

		仕事に直接関連する研修			自己啓発への支援			
		同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	
全 体		3.0	1.32	2,647	3.2	1.29	2,638	
60歳代前半の主な雇用形態	正社員	3.7	0.82	162	3.8	0.61	160	
	非正社員	3.0	1.34	2,485	3.1	1.31	2,478	
非正社員型	業種別	建設業	2.9	1.34	110	2.9	1.39	109
		製造業	2.7	1.40	622	2.9	1.39	621
		運輸業	3.1	1.31	177	3.1	1.34	176
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	2.8	1.39	399	3.3	1.20	398
		金融・保険・不動産業	2.7	1.41	175	2.9	1.43	174
		医療・福祉	3.5	0.98	358	3.5	1.05	355
		サービス業	3.1	1.31	602	3.1	1.30	603
		従業員規模別	300人以下	3.1	1.27	971	3.3	1.22
	301～500人以下		2.9	1.35	795	3.1	1.30	792
	501～1000人以下		2.9	1.38	433	3.0	1.36	431
1001人以上	2.7		1.41	283	2.8	1.44	283	

これらの教育訓練内容の同異度と企業特性との関連をみると、雇用形態別では、「仕事に直接関連する研修」、「自己啓発への支援」のいずれにおいても正社員型が最も積極的であり、同異度はそれぞれ 3.7 点、3.8 点である。

次に、非正社員型について詳細にみていく。まず、業種との関連をみると、「仕事に直接関連する研修」については、医療・福祉（3.5 点）で同異度が高く、製造業、金融・保険・不動産業（いずれも 2.7 点）で低い。「自己啓発への支援」については、医療・福祉（3.5 点）で高く、建設業、製造業、金融・保険・不動産業（いずれも 2.9 点）で低い。つまり、医療・福祉は他の業種と比べて高齢社員の教育訓練について、より現役社員と同じ政策を採る企業が多い傾向がみられるのに対して、製造業や金融・保険・不動産業はこうしたことに消極的な企業が多い業種である。

さらに、従業員規模との関連をみると、「仕事に直接関連する研修」（1001 人以上の 2.7 点から 300 人以下の 3.1 点へ）、「自己啓発への支援」（1001 人以上の 2.8 点から 300 人以下の 3.3 点へ）ともに、小規模企業ほど同異度が高くなっている。

（４）高齢社員の労働時間

現役社員と比較した場合、企業は高齢社員の労働時間管理をどのようにしているのかを、同異度を用いてみると、所定内労働時間は 3.6 点で、「高齢社員の 8 割程度～ほぼ全員が現役社員と同じ所定内労働時間」と「高齢社員の半数程度が現役社員と同じ所定内労働時間」の中間程度の水準に、所定外労働時間は 2.4 点で、「高齢社員の半数程度が現役社員と同じ所定外労働時間」と「高齢社員の 1 割～2 割程度が現役社員と同じ所定外労働時間」の中間程度

の水準にそれぞれある（図表 3-1-8）。

図表 3-1-8 . 高齢社員の労働時間

		所定内労働時間			所定外労働時間			
		同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	
全 体		3.6	0.93	2,642	2.4	1.38	2,694	
60歳代前半の主な雇用形態	正社員	3.9	0.60	162	3.5	1.06	165	
	非正社員	3.6	0.94	2,480	2.3	1.37	2,529	
非正社員型	業種別	建設業	3.9	0.59	110	2.4	1.30	111
		製造業	3.7	0.84	619	2.4	1.33	625
		運輸業	3.7	0.76	177	2.9	1.29	178
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	3.5	1.02	397	2.3	1.39	406
		金融・保険・不動産業	3.5	1.10	174	1.8	1.23	181
		医療・福祉	3.6	0.92	358	2.5	1.43	365
		サービス業	3.5	1.03	603	2.3	1.36	619
	従業員規模別	300人以下	3.6	0.96	969	2.4	1.38	995
		301～500人以下	3.6	0.94	792	2.4	1.38	811
		501～1000人以下	3.6	0.91	432	2.2	1.33	437
1001人以上		3.5	0.97	284	2.2	1.30	282	

労働時間の同異度と企業特性との関連をみると、雇用形態別には、所定内労働時間、所定外労働時間ともに、正社員型の企業で現役社員と同じ労働時間の高齢社員が多くなっており、同異度はそれぞれ 3.9 点、3.5 点である。特に所定外労働時間では非正社員型との雇用形態間格差（雇用形態別における同異度の最大値と最小値の差をいう）が大きく、1.1 点となる。

次に、非正社員型について詳細にみていくが、業種との関連では、いずれも業種間格差（業種別における同異度の最大値と最小値の差をいう）はそれほど大きくないものの、所定内労働時間は建設業（3.9 点）で、所定外労働時間については、運輸業が 2.9 点と高い。

さらに、従業員規模との関連をみると、所定内労働時間は有意な差はみられないものの、所定外労働時間は（1001 人以上の 2.2 点から 300 人以下の 2.4 点へ）、小規模企業ほど同異度が高い。

（５）高齢社員を対象とした評価

ア．高齢社員を対象とした評価項目

人事評価の際の評価項目について、現役社員とどの程度同じかを同異度でみると、平均 2.1 点であり、「現役社員と高齢社員の評価項目は異なる」とほぼ同程度になる（図表 3-1-9）。

評価項目の同異度と雇用形態との関連をみると、正社員型が 3.0 点、非正社員型が 2.1 点であり、非正社員型と比べて人事評価の際の評価項目が現役社員と同じ企業が多い傾向がある。

次に、非正社員型について詳細にみていく。業種との関連では、業種間格差（業種別における同異度の最大値と最小値の差をいう）が 0.3 点と小さく、建設業、運輸業、医療・福祉（2.2 点）で同異度が高く、金融・保険・不動産業（1.9 点）で低い。なお、従業員規模との間に有意な関係はみられない。

図表 3-1-9 . 高齢社員の評価項目

		評価項目			
		同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	
全 体		2.1	1.28	2,665	
60歳代前半の主な雇用形態	正社員	3.0	1.37	163	
	非正社員	2.1	1.26	2,502	
非正社員型	業種別	建設業	2.2	1.26	112
		製造業	2.0	1.17	624
		運輸業	2.2	1.36	178
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	2.1	1.26	400
		金融・保険・不動産業	1.9	1.19	180
		医療・福祉	2.2	1.38	353
		サービス業	2.1	1.26	611
	従業員規模別	300人以下	2.1	1.31	986
		301～500人以下	2.1	1.26	801
		501～1000人以下	2.0	1.22	427
1001人以上		2.1	1.14	284	

イ . 目標管理・申告制度

目標管理と申告制度は高齢社員にどの程度適用されているのだろうか(図表 3-1-10)。同異度が高いのは「人事部門と従業員が個別に、キャリアや働き方に関して面談する機会がある」(以下、キャリア面談)が3.1点、「勤務時間や勤務場所などの働き方に関する希望を申告する仕組みがある」(以下、働き方の申告制度)が3.0点であり、平均すると「現役社員と高齢社員の一部を対象に制度がある」と同程度の同異度となる。これに対して、「業務目標を立てさせている」(以下、目標管理)と「希望する仕事を申告する仕組みがある」(以下、仕事の申告制度)は同異度が2.6点であり、平均すると「役社員と高齢社員の一部を対象に制度がある」をやや下回る水準となる。

雇用形態との関連をみると、いずれも正社員型で同異度が高く、「目標管理」(3.7点)「仕事の申告制度」(3.6点)「働き方の申告制度」(3.7点)「キャリア面談」(3.1点)である。特に雇用形態間格差(雇用形態別における同異度の最大値と最小値の差をいう)が大きいのは「目標管理」(同格差1.1点)と「仕事の申告制度」(同格差1.0点)である。以上のことから、目標管理と申告制度は高齢社員を正社員で活用している企業ほど、現役社員と同じ仕組みを適用している傾向が強い。

次に、非正社員型の特徴を業種との関連からみると、業種間格差(業種別における同異度の最大値と最小値の差をいう)は、「目標管理」と「仕事の申告制度」が0.9点と大きい。各項目の同異度をみると、「目標管理」については医療・福祉が3.0点と最も高く、金融・保険・不動産業が2.1点と最も低い。「仕事の申告制度」については医療・福祉が3.2点と最も高く、製造業が2.3点と低い。以上のことから、医療・福祉は他の業種に比べて、高齢社員を対象として多様な仕組みを活用している傾向がみられる。

図表 3-1-10．高齢社員の目標管理・申告制度

	業務目標を立てさせている				希望する仕事の申告制度がある				希望する働き方の申告制度がある				人事部門と個別にキャリア面談する機会がある			
	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	
	全 体															
60歳代前半の主な雇用形態	正社員	2.6	1.39	1,985	2.6	1.44	1,435	3.0	1.34	1,447	3.1	1.26	1,216			
	非正社員	3.7	0.85	96	3.6	0.83	66	3.7	0.72	75	3.7	0.82	68			
非正社員 社 型	建設業	2.6	1.39	1,889	2.6	1.44	1,369	2.9	1.36	1,372	3.1	1.27	1,148			
	製造業	2.8	1.33	95	2.4	1.40	66	2.9	1.38	60	2.9	1.39	44			
	運輸業	2.4	1.40	499	2.3	1.45	332	2.7	1.40	307	2.9	1.36	269			
	卸売・小売業・飲食店・宿泊業	2.7	1.41	107	2.5	1.42	72	3.1	1.27	79	3.4	1.12	78			
	金融・保険・不動産業	2.7	1.33	323	2.5	1.44	211	2.8	1.39	215	3.0	1.31	190			
	医療・福祉	2.1	1.37	159	2.8	1.48	147	2.8	1.43	131	3.3	1.18	103			
	サービス業	3.0	1.28	216	3.2	1.22	155	3.4	1.05	196	3.5	1.02	177			
	300人以下	2.6	1.40	457	2.7	1.45	356	3.0	1.37	353	3.1	1.31	267			
	従業員規模 別	2.7	1.37	682	2.8	1.41	460	3.0	1.29	485	3.2	1.20	426			
	301～500人以下	2.5	1.39	613	2.5	1.44	437	2.9	1.36	428	3.2	1.25	375			
501～1000人以下	2.6	1.41	348	2.6	1.45	268	2.9	1.39	257	3.0	1.33	215				
1001人以上	2.4	1.38	243	2.3	1.46	201	2.8	1.42	200	2.8	1.39	131				

さらに、従業員規模別には、「目標管理」と「仕事の申告制度」との間に有意な関係はみられなかったが、「働き方の申告制度」(「1001人以上」の2.8点から「300人以下」の3.0点へ)、「キャリア面談」(「1001人以上」の2.8点から「300人以下」の3.2点へ)では、小規模企業ほど同異度が高まる。

(6) 高齢社員の報酬制度

ア．基本給の構成

高齢社員の基本給構成はどの程度現役社員と同じかを図表3-1-11で見ると、同異度は2.6点で、平均すると「現役社員と同じ基本給の構成を一部の高齢社員に適用している」と「現役社員と高齢社員の基本給の構成は異なる」の中間程度の水準にある。

企業特性との関連をみると、雇用形態別には、正社員型の企業で同異度が3.4点と高い。

次に、非正社員型について詳細にみていくが、業種の違いによる差はそれほど小さくなく、運輸業(2.7点)で同異度が高い。なお、従業員規模との間に有意な関係はみられない。

図表3-1-11．高齢社員の基本給構成

		基本給構成			
		同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	
全 体		2.6	0.86	2,673	
60歳代前半の主な雇用形態	正社員	3.4	0.87	165	
	非正社員	2.5	0.83	2,508	
非正社員型	業種別	建設業	2.5	0.80	112
		製造業	2.4	0.78	625
		運輸業	2.7	0.91	178
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	2.5	0.80	398
		金融・保険・不動産業	2.4	0.75	180
		医療・福祉	2.6	0.84	358
		サービス業	2.6	0.87	614
	従業員規模別	300人以下	2.5	0.82	990
		301～500人以下	2.5	0.83	797
		501～1000人以下	2.6	0.86	433
1001人以上		2.5	0.80	284	

イ．高齢社員の仕事に関連した諸手当の支給状況

続いて、高齢社員の仕事に関連した諸手当の支給状況を見ると、「精皆勤手当」が平均2.5点で最も同異度が高く、これに「職務に基づく手当」(以下、職務手当)が1.9点、「職位に基づく手当」(以下、職位手当)が1.8点で続いている(図表3-1-12)。

この諸手当の支給状況の同異度と企業特性との関連をみると、雇用形態別にはいずれの手当も正社員型(「職位手当」3.4点、「職務手当」3.5点、「精皆勤手当」2.5点)で同異度が高く、特に「職位手当」と「職務手当」でその傾向が顕著である。

図表 3-1-12 . 高齢社員の仕事に関連した諸手当の支給状況

	職位手当			職務手当			精皆勤手当			
	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	
	全 体									
60歳代前半の 主な雇用形態	正社員	1.8	1.30	2,119	1.9	1.32	1,520	2.5	1.43	541
	非正社員	3.4	1.11	123	3.5	1.03	98	3.5	1.09	46
非正社員 員型	建設業	1.7	1.24	1,996	1.8	1.27	1,422	2.4	1.42	495
	製造業	1.7	1.24	90	1.7	1.18	69	2.6	1.38	18
	運輸業	1.5	1.12	512	1.7	1.24	386	2.1	1.39	134
	卸売・小売業・飲食店・宿泊業	1.9	1.34	142	1.8	1.24	70	2.8	1.39	65
	金融・保険・不動産業	1.7	1.20	292	1.7	1.23	179	1.8	1.27	44
	医療・福祉	1.3	0.93	155	1.4	1.03	84	1.6	1.16	14
	サービス業	2.3	1.42	311	2.3	1.40	254	3.0	1.34	119
	300人以下	1.7	1.22	456	1.8	1.24	357	2.3	1.42	95
	301～500人以下	1.8	1.30	785	1.9	1.32	535	2.6	1.44	237
	501～1000人以下	1.7	1.22	642	1.8	1.26	470	2.2	1.41	148
1001人以上	1.7	1.19	340	1.8	1.22	230	2.2	1.33	80	
	1.5	1.10	226	1.6	1.17	184	2.2	1.39	30	

次に、非正社員型について詳細にみていく。業種との関連では、医療・福祉が「職位手当」(2.3点)「職務手当」(2.3点)「精皆勤手当」(3.0点)ともに同異度が高い。業種間格差(業種別における同異度の最大値と最小値の差をいう)は、特に「精皆勤手当」が1.4点と大きい。医療・福祉は他の業種に比べて、高齢社員を対象として多様な手当を支給する傾向がみられる。

さらに、従業員規模別には、小規模企業ほど様々な手当を支給する企業が多い。具体的にみると、「職位手当」が「1001人以上」の1.5点から「300人以下」の1.8点へ、「職務手当」が「1001人以上」の1.6点から「300人以下」の1.9点へ、「精皆勤手当」が「1001人以上」の2.2点から「300人以下」の2.6点へと、同異度が増加している。

ウ．ボーナスの決め方

高齢社員のボーナスの決め方が現役社員と同じなのかを図表 3-1-13 でみると、同異度は2.1点で、平均すると「現役社員と高齢社員のボーナスの決め方は異なる」と同程度の水準になっている。

企業特性との関連をみると、雇用形態別には、正社員型の企業で同異度が3.4点と高い。

次に、非正社員型について詳細にみていく。業種との関連では、運輸業と医療・福祉で2.3点と同異度が高く、金融・保険・不動産業で1.8点と低い。なお、従業員規模との間に有意な関係はみられない。

図表 3-1-13 . 高齢社員のボーナスの決め方

			ボーナスの決め方			
			同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	
全 体			2.1	1.04	2,701	
60歳代前半の 主な雇用形態	正社員		3.4	1.02	166	
	非正社員		2.1	0.98	2,535	
非正社員型	業種別	建設業	2.2	1.09	112	
		製造業	2.0	0.88	628	
		運輸業	2.3	1.04	178	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	2.0	0.97	402	
		金融・保険・不動産業	1.8	0.80	184	
		医療・福祉	2.3	1.10	367	
		サービス業	2.0	1.02	621	
	従業員 規模別	300人以下		2.1	1.00	995
		301～500人以下		2.1	1.01	809
		501～1000人以下		2.0	0.98	440
1001人以上		2.0	0.84	287		

エ．高齢社員の昇給・昇進

続いて、高齢社員に昇給や昇進があるかどうかをみると、「昇給」(同異度1.6点)「昇進」

(1.4点)とも、平均すると「現役社員と高齢社員の一部を対象としている」(同異度3点)と「高齢社員を対象としていない」(同異度1点)の間の水準となっている(図表3-1-14)。

この諸手当の支給状況の同異度と企業特性との関連をみると、雇用形態別には正社員型で「昇給」(2.6点)、「昇進」(2.7点)の同異度が高く、特に雇用形態間格差(雇用形態別における同異度の最大値と最小値の差をいう)は「昇進」(同格差1.4点)で顕著である。

次に、非正社員型について業種及び従業員規模との関連をみると、業種による違いはそれほど大きくないものの「昇給」については卸売・小売・飲食店・宿泊業とサービス業(いずれも1.7点)が、「昇進」については医療・福祉とサービス業(いずれも1.4点)が同異度が高い。なお、従業員規模との間に有意な関係はみられない。

図表3-1-14. 高齢社員の昇給・昇進

		昇給			昇進			
		同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	
全 体		1.6	1.10	2,717	1.4	0.90	2,709	
60歳代前半の 主な雇用形態	正社員	2.6	1.41	173	2.7	1.25	169	
	非正社員	1.6	1.05	2,544	1.3	0.81	2,540	
非正社員型	業種別	建設業	1.5	1.01	112	1.3	0.84	112
		製造業	1.4	0.94	630	1.2	0.65	628
		運輸業	1.4	0.95	179	1.3	0.77	178
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	1.7	1.14	404	1.3	0.84	406
		金融・保険・不動産業	1.5	1.02	184	1.2	0.56	182
		医療・福祉	1.6	1.05	368	1.4	0.87	369
		サービス業	1.7	1.12	624	1.4	0.92	621
	従業員 規模別	300人以下	1.6	1.06	1,002	1.4	0.85	998
		301～500人以下	1.5	1.02	812	1.3	0.76	811
		501～1000人以下	1.5	1.05	439	1.3	0.80	439
1001人以上		1.6	1.07	287	1.3	0.80	288	

(7) 高齢社員の福利厚生

高齢社員の福利厚生についてみると、「保養所・レクリエーション施設の利用」の同異度が3.9点と最も高く、平均すると「現役社員と高齢社員の全員が利用できる」と同程度の水準にある(図表3-1-15)。扶養手当と住宅手当の支給状況はそれぞれ同異度が2.1点、2.3点であり、「現役社員と高齢社員の一部を対象に支給している」(3点)と「現役社員のみを対象に支給している」1点の中間程度の水準になる。以上のことから、現役社員と比べて、保養所等の利用は同程度の利用ができるものの、手当についてはその支給の有無は異なる企業が多い。

福利厚生の同異度と企業特性との関連をみていく。雇用形態間格差(雇用形態別における同異度の最大値と最小値の差をいう)を算出した結果、「保養所等の利用」は同格差が0.1点と小さいため分析から除外し、格差の大きい「扶養手当」と「住宅手当」(いずれも同格差が1.5点)の2つに着目した。その結果、正社員型で「扶養手当」(3.5点)と「住宅手当」(同3.6点)の同異度が高い。

図表 3-1-15 . 高齢社員の福利厚生

	扶養手当			住宅手当			保養所等の利用		
	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)	同異度 (点)	標準偏差	件数 (社)
全体	2.1	1.33	2,331	2.3	1.37	1,725	3.9	0.51	1,862
60歳代前半の 主な雇用形態									
正社員	3.5	1.00	144	3.6	0.89	97	4.0	0.30	112
非正社員	2.0	1.29	2,187	2.2	1.35	1,628	3.9	0.52	1,750
業種別									
建設業	2.1	1.32	92	2.3	1.43	67	3.9	0.35	94
製造業	1.8	1.21	532	1.9	1.25	384	3.9	0.56	467
運輸業	2.1	1.29	159	2.3	1.36	117	3.9	0.40	105
卸売・小売業・飲食店・宿泊業	2.0	1.28	332	2.2	1.34	279	3.9	0.51	285
金融・保険・不動産業	1.3	0.89	152	1.7	1.22	128	3.9	0.56	126
医療・福祉	2.4	1.36	351	2.5	1.40	272	3.9	0.54	219
サービス業	2.0	1.31	527	2.3	1.36	348	3.9	0.51	426
従業員規模別									
300人以下	2.1	1.32	872	2.2	1.36	636	3.9	0.44	602
301～500人以下	1.9	1.24	700	2.1	1.32	517	3.9	0.56	567
501～1000人以下	2.0	1.32	372	2.2	1.36	292	3.8	0.57	338
1001人以上	1.9	1.27	241	2.2	1.38	183	3.8	0.51	241

次に、非正社員型について詳細にみていくが、まず業種との関連では、「保養所等の利用」との間に関係性はみられないものの、医療・福祉で「扶養手当」(2.4点)と「住宅手当」(2.5点)の同異度が高く、金融・保険・不動産業(「扶養手当」(1.3点)、「住宅手当」(1.7点))で低い。なお、従業員規模との間に有意な関係はみられない。

第4節 高齢者活用パフォーマンスからみた人事管理制度

1. 高齢者の活用パフォーマンスと70歳雇用に向けた方針

70歳雇用に向けた企業の取り組みのためには、人事管理システムを整備することに加え、高齢者活用の結果である活用パフォーマンスの向上も重要であると考えられる。

そこで、活用パフォーマンスと70歳雇用に向けた企業の取り組みとの関係をみていく。このとき、高齢者活用のパフォーマンスは、高齢者をどの程度雇用しているかの「量」の面と、高齢者がどの程度経営に貢献しているかの「質」の2つの面から構成されている。なお、以下では前者を量的活用パフォーマンス、後者を質的活用パフォーマンスとよぶ。

分析に使用する変数は、は60~64歳の高齢社員が常用労働者に占める割合(以下、高齢者比率とよぶ)の実数値で「0~2%」「2超~5%」「5超~10%」「10%超以上」の4カテゴリーに分け、分析軸としている。は60歳代前半層の働きぶりに対する満足度について、「満足している」「やや満足している」「あまり満足していない」「満足していない」という4段階について回答してもらい、その結果をサンプルサイズが均等になるように、「満足している」「やや満足している」「満足していない(あまり満足していない+満足していない)」の3カテゴリーに分け、分析軸としている。また70歳雇用に向けた企業の取り組みについては、今後高齢者を何歳程度まで活用したいかという方針を、「改正高齢法(段階的に65歳まで)の範囲にとどめたい」「66歳~67歳程度まで活用したい」「68歳~69歳程度まで活用したい」「70歳以上まで活用したい」「上限年齢なく活用したい」の5段階で回答してもらい、「改正高齢法の範囲」を1点、「66歳~67歳」を2点、「68歳~69歳」を3点、「70歳以上」を4点、「上限年齢なし」を5点として、「70歳雇用方針指数」を算出した。

上記の変数を用いて分析結果をまとめたものが図表3-1-16である。同図表から明らかなように、第1に、高齢者の活用の方針については、全体では、「改正高齢法の範囲にとどめたい」(81.9%)が8割以上を占めて最も多く、「上限年齢なく活用したい」をはじめとして、66歳以降を活用したいと考える企業は、いずれも1割を下回っている。したがって、70歳雇用方針指数は1.4点であり、「改正高齢法の範囲」と「66歳~67歳」の中間程度の水準となっている。第2に、活用パフォーマンスと70歳雇用方針指数との関連をみると、量的活用パフォーマンス及び質的活用パフォーマンスが高まるほど、70歳雇用方針指数も増加する傾向がある。具体的には、量的活用パフォーマンスが「0~2%」から「10%超以上」へ高まるのにもなって、同指数は1.2点から1.8点へと、質的活用パフォーマンスが「満足していない」から「満足している」へと高まるに連れて、同指数は1.1点から1.6点へと高くなる。つま

り、高齢者の活用パフォーマンスと70歳雇用に向けた企業の取り組みとの間には有意な関係があり、活用パフォーマンスの得点が高くなるほど、70歳雇用に積極的な企業が増えている。

図表 3-1-16 . 高齢者活用のパフォーマンスからみた70歳雇用に向けた企業の取り組み

(単位：%)

		件数	55歳以上 の範囲 に と ど	65歳 の 段 階 に と ど	66歳 の 段 階 に と ど	67歳 の 段 階 に と ど	68歳 の 段 階 に と ど	69歳 の 段 階 に と ど	70歳 以 上 に と ど	上限年齢 なく 活用 した い	無 回 答	70歳 雇 用 方 針 指 数 (点)
合 計		2,733	81.9	3.5	4.8	2.1	4.6	3.1	1.39			
高齢者活用の パフォーマンス	量的活用 パフォーマンス (高齢者比率)	0～2%	767	86.2	1.4	1.7	1.0	3.7	6.0	1.24		
		2超～5%	726	86.9	2.6	2.9	1.8	4.1	1.7	1.31		
		5超～10%	615	82.1	5.4	4.9	1.3	5.4	1.0	1.41		
		10%超以上	423	65.2	6.4	13.9	4.7	6.9	2.8	1.78		
	質的活用 パフォーマンス (高齢社員に対する評価)	満足している	543	74.4	4.1	9.0	3.7	7.6	1.3	1.64		
		やや満足している	1,699	83.8	4.1	4.5	2.1	4.3	1.3	1.37		
	満足していない	389	94.9	1.0	1.3	0.5	2.1	0.3	1.13			

2 . 高齢者活用パフォーマンスと人事管理制度

(1) 人事管理制度全体との関係

上記「1 . 高齢者の活用パフォーマンスと70歳雇用に向けた方針」で、高齢者活用のパフォーマンスと70歳雇用に向けた企業の取り組み方針との関係を明らかにした。つぎに、人事管理の同異度の程度別に、高齢者活用のパフォーマンスがどのようになっているのかを検討する。このとき、高齢社員の主たる雇用形態が正社員（正社員型）か、非正社員（非正社員型）かによって、高齢社員用人事管理が大きく異なっていることから（本稿第3節を参照）以下では正社員型と非正社員型とにわけて、人事管理制度の同異度と高齢者活用パフォーマンスとの関係を分析する。

分析に使用する変数について説明すると、人事管理制度の各分野については、同異度の大きさに基づき、サンプルサイズが概ね均等になるよう、「(同異度)低」「(同異度)中」「(同異度)高」の3つに分け、分析軸とした。ただし、分野によっては、同異度に偏りがあるため、2つに分けて分析している。高齢者の活用パフォーマンスは、量的活用パフォーマンスには、高齢者比率の実数値を、質的活用パフォーマンスには、60歳代前半層の働きぶりに対する満足度について、「満足している」、「やや満足している」、「あまり満足していない」、「満足していない」という4段階での回答結果に、それぞれ4点、3点、2点、1点の得点を与え変数としている。

はじめに、質的パフォーマンスについて、人事管理制度全体の同異度との関連でみると、

正社員型²では有意な関係はみられないものの、非正社員型では、同異度が高まるほど「低」の4.46%から「高」の8.40%へと、高齢者比率が増加している（図表3-1-17）。

引き続き、量的活用パフォーマンスと人事管理制度全体との関連をみると、正社員型では有意な関係はみられないものの、非正社員型では、同異度が「低」から「高」へと高くなるのに伴い、60歳代前半層の働きぶりに対する満足度は全体的に高いためばらつきが小さいものの、平均点が2.97点から3.15点へと増加している。

図表3-1-17. 人事管理制度全体からみた高齢者活用パフォーマンス

		量的活用パフォーマンス： 高齢者比率						質的活用パフォーマンス： 高齢社員の働きぶりに対する評価					
		正社員型			非正社員型			正社員型			非正社員型		
		平均値 (%)	標準偏差	件数 (社)	平均値 (%)	標準偏差	件数 (社)	平均値 (点)	標準偏差	件数 (社)	平均値 (点)	標準偏差	件数 (社)
全 体		12.98	12.54	159	6.25	10.19	2,372	3.14	0.65	161	3.04	0.62	2,470
人事管理 制度全体	低	12.31	13.06	51	4.46	7.13	789	3.02	0.66	54	2.97	0.63	790
	中	13.69	13.52	56	5.86	9.45	784	3.23	0.51	53	3.00	0.63	838
	高	12.87	11.01	52	8.40	12.76	799	3.19	0.75	54	3.15	0.59	842

（2）制度分野別との関連

次に、活用パフォーマンスと制度分野別の同異度との関連を図表3-1-18でみる。はじめに、量的活用パフォーマンスでは、正社員型の場合、同異度が高まるほど、「教育訓練」（「低」の11.84%から「高」の13.49%へ）、「労働時間」（「低」の10.37%から「高」の13.87%へ）で高齢者比率が上がるに対して、「福利厚生」（「低」の14.14%から「高」の12.39%へ）で高齢者比率が下がる傾向がある。

非正社員型の場合、同異度が高まるほど、「人事管理」（「低」の6.01%から「高」の7.42%へ）、「配置・異動」（「低」の5.18%から「高」の6.96%へ）、「労働時間」（「低」の5.24%から「高」の7.50%へ）、「評価制度」（「低」の5.20%から「高」の7.44%へ）、「報酬制度」（「低」の5.00%から「高」の7.88%へ）、「福利厚生」（「低」の5.12%から「高」の8.13%へ）で高齢者比率が上がる。特に、「福利厚生」「報酬制度」「評価制度」及び「労働時間」でその傾向が顕著である。

ひきつづき図表3-1-18で質的活用パフォーマンスと制度分野別の同異度との関連をみると、正社員型の場合、同異度が高まるほど、「配置・異動」（「低」の2.92点から「高」の3.29点へ）、「教育訓練」（「低」の3.03点から「高」の3.20点へ）、「労働時間」（「低」の3.06点から「高」の3.19点へ）、「報酬制度」（「低」の3.07点から「高」の3.25点へ）で高齢社員の働きぶりに対する満足度が増加している。

² 正社員型はサンプル数が174件と少なく、同異度を3カテゴリーに分けるとサンプルサイズが小さいカテゴリーができてしまうが、今回は正社員型の特徴をみるための参考として分析している。

非正社員型の場合は、同異度が高まるのに伴って、「労働時間」(「低」の3.00点から「高」の3.11点へ)、「評価制度」(「低」の3.00点から「高」の3.10点へ)、「報酬制度」(「低」の3.00点から「高」の3.10点へ)、「福利厚生」(「低」の3.01点から「高」の3.12点へ)で高齢社員の働きぶりに対する満足度も大きくなる傾向がある。

以上のことから、正社員型の企業と比べて非正社員型の企業で、量的活用パフォーマンスと質的活用パフォーマンスが高い企業ほど、様々な人事管理施策において、より現役社員の仕組みに近づけることを意識していることがわかる。

図表 3-1-18 . 分野別の人事管理制度における同異度からみた活用パフォーマンス

	量的活用パフォーマンス： 高齢者比率						質的活用パフォーマンス： 高齢社員の働きぶりに対する評価						
	正社員型			非正社員型			正社員型			非正社員型			
	平均値 (%)	標準偏差	件数 (社)	平均値 (%)	標準偏差	件数 (社)	平均値 (点)	標準偏差	件数 (社)	平均値 (点)	標準偏差	件数 (社)	
全体	12.98	12.54	159	6.25	10.19	2,372	3.14	0.65	161	3.04	0.62	2,470	
人事制度	低	11.97	9.16	95	6.01	1,806	3.16	0.56	93	3.04	0.63	1,902	
	中	23.67	30.73	7	-	-	3.29	0.49	7	-	-	-	
	高	12.89	12.82	49	7.42	11.43	472	3.17	0.64	53	3.07	0.60	501
配置・異動	低	10.64	12.71	47	5.18	8.89	786	2.92	0.66	51	3.03	0.61	804
	中	15.12	15.51	53	6.69	11.59	825	3.24	0.60	59	3.03	0.63	884
	高	12.91	8.76	52	6.96	9.78	750	3.29	0.65	49	3.07	0.61	775
教育訓練	低	11.84	14.18	29	5.60	9.02	886	3.03	0.49	30	3.01	0.62	924
	中	-	-	-	7.29	10.37	262	-	-	-	3.01	0.60	285
	高	13.49	12.54	118	6.73	11.10	1,164	3.20	0.66	126	3.08	0.62	1,235
労働時間	低	10.37	15.53	34	5.24	9.37	1,130	3.06	0.70	33	3.00	0.62	1,168
	中	-	-	-	6.63	8.42	382	-	-	-	3.01	0.61	410
	高	13.87	11.70	117	7.50	11.79	844	3.19	0.61	125	3.11	0.61	884
評価制度	低	13.46	13.22	55	5.20	7.49	801	3.13	0.60	56	3.00	0.63	813
	中	16.21	14.47	14	6.22	10.52	757	3.13	0.50	16	3.02	0.61	799
	高	12.29	12.15	81	7.44	12.07	791	3.19	0.66	85	3.10	0.61	842
報酬制度	低	12.60	10.31	51	5.00	8.14	809	3.07	0.67	54	3.00	0.63	820
	中	13.89	16.87	57	6.12	10.65	869	3.12	0.59	59	3.03	0.61	916
	高	12.33	8.36	51	7.88	11.46	694	3.25	0.70	48	3.10	0.60	734
福利厚生	低	14.14	14.24	36	5.12	8.14	903	3.16	0.64	38	3.01	0.61	950
	中	-	-	-	5.88	8.12	639	-	-	-	3.00	0.63	669
	高	12.39	11.53	115	8.13	13.36	740	3.17	0.57	115	3.12	0.62	786

第5節 おわりに

本稿では、70歳雇用を推進するための人事管理のあり方について、60歳代前半の人事管理制度の現状と高齢者の活用パフォーマンスの観点から検討してきた。その結果をまとめると、以下ようになる。

第一に、高齢社員の人事管理制度全体の同異度は、非正社員型と比べ、正社員型で高い。非正社員型企业についてみると、医療・福祉ほど高く、金融・保険・不動産業ほど低い。さらに、制度分野別の同異度をみると、教育訓練の同異度が最も高く、次いで、労働時間、福利厚生、配置・異動、評価制度、報酬制度がこれに続き、最も低い分野は人事制度である。正社員型で人事制度、教育訓練、労働時間、評価制度、報酬制度、福利厚生の同異度が高い。非正社員型企业については、金融・保険・不動産業は高齢社員用人事管理について現役社員と異なる仕組みをとる企業が多い業種であるのに対して、建設業は福利厚生に、運輸業は労働時間に、医療・福祉は教育訓練と報酬制度に、積極的な企業が多い業種である。また、大手企業ほど福利厚生に積極的であるのに対して、教育訓練は消極的である。

第二に、制格付け制度は正社員型ほど、現役社員と同じ企業が多くなる。さらに非正社員型については、建設業で積極的な企業が多く、金融・保険・不動産業、運輸業、医療・福祉で消極的な企業が少ない。

第三に、配置・異動の分野のなかでは、雇用形態別にみると、正社員型ほど、役職を継続し、転居のない他事業所への配置転換を行う傾向がある。非正社員型については、建設業は高齢社員の役職の継続に、運輸業は高齢社員の仕事内容の継続に、金融・保険・不動産業は高齢社員の配置転換に積極的な企業が多い業種である。これに対して、役職や仕事内容の継続性については金融・保険・不動産業が、配置転換については運輸業が消極的である。また、大手企業ほど、役職継続者は少なく、事業所内外への配置転換を積極的に実施している企業が多い。

第四に、教育訓練の分野のなかでは、正社員型が仕事に直接関連する研修及び自己啓発支援に積極的である。さらに非正社員型では、医療・福祉は他の業種と比べて高齢社員の教育訓練について、より現役社員と同じ仕組みを採る企業が多くなる傾向がみられるのに対して、製造業や金融・保険・不動産業はこうしたことに消極的な企業が多い業種である。また、小規模企業ほど各種教育訓練に熱心な企業が増える。

第五に、労働時間分野においては、所定内労働時間、所定外労働時間を問わず、正社員型ほど現役社員と同じ労働時間の高齢社員が多くなる。さらに非正社員型については、建設業で所定内労働時間が、運輸業で所定外労働時間が現役社員と同じ高齢社員が増加する。

第六に、評価制度の分野のなかでは、雇用形態別にみると、正社員型ほど、広範囲に渡って同異度が高くなっている。特に、目標管理と申告制度は正社員型ほど、現役社員と同じ仕組みを適用している傾向が強い。次に、非正社員型について詳細にみると、業種別には、医療・福祉では他の業種に比べて、高齢社員を対象として多様な仕組みを活用する傾向がみら

れる。また、小規模企業ほど働き方の申告制度及びキャリア面談の同異度が高まる。

第七に、報酬制度の分野のなかでは、正社員型ほど報酬分野の個別制度における同異度が高く、特に職位手当、職務手当、昇進でその傾向が顕著である。

第八に、福利厚生分野のなかでは、正社員型で手当の支給の同異度が高く、非正社員型については、医療・福祉で手当の同異度が高く、金融・保険・不動産で低い。

第九に、70歳雇用の推進のためには、高齢者の活用パフォーマンスと密接な関係にあり、質的にも量的にも活用パフォーマンスが高まるほど、より高い年齢まで高齢者を活用したいと考える企業が多くなる。さらに、高齢社員人事管理の同異度の大きさによって高齢者の活用パフォーマンスは影響を受けており、特に非正社員型では、人事管理制度全体の同異度が高まるほど、質的、量的ともに、高齢者の活用パフォーマンスが高まる傾向がみられる。また、正社員型と比べて非正社員型で、量的活用パフォーマンス、質的活用パフォーマンスがそれぞれ高い企業ほど、様々な人事管理施策において、より現役社員の仕組みに近づけることを意識している。

以上のことから、高齢社員人事管理は、高齢者の主要な雇用形態が正社員の場合は現役社員と同じである傾向が強く、非正社員の場合は現役社員とは異なる傾向が強いことが明らかになった。さらに、非正社員型であっても、活用パフォーマンスが高い企業ほど、多くの人事管理分野で同異度が高く、より現役社員と同じ仕組みをとる傾向がみられた。しかしながら、同異度の値の大きさは人事管理の各分野によって異なっており、全ての分野で現役社員と同じ人事管理にすることが、働き方のニーズが現役社員とは異なる高齢社員の活用に際して、必ずしも合理的ではないだろう。したがって、どの分野を現役社員と同じ仕組みに近づけることが、高齢社員の納得性と活用パフォーマンスを高め、70歳雇用の推進につながるのかを明らかにすることが、今後の課題である³。

【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

今野浩一郎（2010）「結論～70歳雇用を実現するための人事管理の方向～」『「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会調査研究報告書』高齢・障害者雇用支援機構

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

藤波美帆（2010）「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」『「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会調査研究報告書』高齢・障害者雇用支援機構

³ この点については、今野（2010）及び藤波（2010）で一部検討している。

厚生労働省・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』

高齢・障害者雇用支援機構（2010）『「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会調査研究報告書』

総務省『労働力調査』