

2章 60歳代前半層の雇用管理の特徴 — 自律的なキャリア形成への支援とその効果 —

1節 問題意識

本章の目的は、60歳定年企業を対象に、①60歳代前半層に実施する雇用管理の特徴、②対策の効果を高める方法、以上2点を明らかにすることにある。

高齢者の人事管理が直面する課題は、大きく2つある。①数量的な増加への対応と、②対象者の変化への対応（質的变化）、である。前者についていえば、労働市場を概観すると、職場に高齢者数が増加し、かつ全従業員に占める高齢者の割合も高くなっている。『国勢調査』（2010年総務省）によれば、60歳代前半層の雇用者数（役員を含む）は424万人を数える。65歳以降も含めると、723万人までになる。60歳以上の雇用者数は、2000年～2010年までの10年間で260万人増加していることになる。

職場における高齢化の状況を捉えるために、『国勢調査』（2010年調査）から雇用者に占める60歳代前半層の割合をみると、かれらは雇用者全体の8.6%を占めている。65歳以降も含めると、14.6%を占めるまでになる。雇用者全体に占める高齢者の雇用者比率は、増加傾向にある。2000年時点と比べると、60歳代前半比率は4.9%から8.6%に増加している。更に65歳以降も含めた60歳以上比率は、8.9%から14.6%に増加している。

高齢者の就業環境や生活状況などの個別状況にあわせて人事管理をおこなうことは、高齢者の意欲や能力の活用につながると考えられる。社員の規模に即して、相対的に高齢者の重要度が低いときには、このような対応で十分である。しかし、職場の高齢化が進む状況下で個別対応の管理を行えば、管理者の負担が増加し、管理の効率性が低下してしまう。このために数量的に多くなる60歳代前半層は、制度設計に基づく人事管理が必要となる（今野2014）。

他方で、②の質的变化には、2つの動きがある。第1は、高齢期に雇用される対象者の属性が変化している点である。『雇用動向調査』（厚生労働省）の原データを再分析した永野（2013、2014）によれば、平成16年の高年齢者雇用安定法の施行以降、事務職及び大企業勤務者が定年後も同一企業で雇用されるようになっている。これまで退職を選択していた事務職や大企業勤務者が、60歳以降の雇用継続を選択している。

第2は、企業による人材の選別が困難になっている点である。平成24年の高年齢者雇用安定法の改正（以下、「改正法」と記述する）では、企業が新たに65歳までの継続雇用制度導入により雇用確保措置を講じる場合、「継続雇用制度」の対象者を労使協定で限定できる仕組みが廃止された。段階的ではあるが、働き手が希望すれば65歳まで働けるようになっている。法改正以前では、雇用する側には高齢者に担当して欲しい仕事があり、雇用される

側の高齢者もその役割や労働条件に合意して、雇用契約が締結・更新されていた。しかし、法改正以降には、高齢者が就業継続を希望すれば、企業の人事担当者は雇用の場を確保する必要がある。このように、平成24年改正法以降は、人材の選抜が困難となっている。

この対応として、雇用の場のみを確保するという選択も考えられる。しかし、現役世代が、高齢者の労働条件に納得できなければ、かれらの就業意欲が低下する問題が生じる。高齢者の数は多いことから、高齢者が配属される各職場で現役世代の就業意欲が低下することになれば、企業業績に負の影響を与えることになる。高齢者のこれまでの働きに報いるために雇用するという「福祉的雇用」では問題があるため、高齢者の意欲や能力の活性化を図りながら活用するという「戦力的活用」への転換が必要となる。

高齢者の活用推進には、高齢者の期待役割を明確化し、雇用管理・就業条件管理・報酬管理を整備し、高齢者雇用を支援する推進体制を整えること（今野2014、藤波2013）。更に、雇用管理や就業条件管理・報酬管理を機能させる人事評価の整備が必要となる（藤波・大木2012）。

人事管理を機能させるには、高齢者への期待役割を明確にすることが求められる。高齢者への期待役割は、60歳未満である現役時代のそれとは異なる。この理由は、高齢者の場合、雇用契約が反復・持続する期間は短く、かつ当該企業に在籍する期間（見込み）が短いことにある。投資の回収期間が短いことから、企業には高齢者を育成しながら活用する誘因は低く、かれらには蓄積した能力を発揮して業績に貢献することを期待する¹。更に、事業の持続可能性を鑑みると、次世代の人材を育成する役割も、高齢者に期待されるようになる。これらを踏まえると、高齢者は労働力の投入量・質で評価される人材ではなく、能力を発揮したあとの業績や成果で評価される人材であることが想定される。

厚生労働省の業務統計である高年齢者雇用状況報告の集計結果（厚生労働省平成26年「高年齢者の雇用状況」集計結果）によれば、雇用確保措置実施企業における措置内容の内訳は、「定年廃止」が2.7%、「定年の引き上げ（定年65歳以上）」が15.6%、「継続雇用制度」が81.7%を占めている。大多数の企業において、雇用確保措置は継続雇用制度の導入により達成されている。この企業では、高齢期には一年単位の雇用契約を反復するケースが多い。長期間の雇用を前提としないことから、高齢者の人事管理の責任主体は、定年前と比べて高齢者本人に委任される程度が大きくなることが考えられる。本章の第1の目的は、希望者全員が雇用される現状において、企業がどのように高齢者の戦力化を図ろうとしているのかという、高齢者の管理方針を捉えることにある。

第2の目的は、高齢者の活用方法が、現場の管理職に委譲される場合とその管理職に加えて人事が関与する場合は、どちらが企業や人事部による高齢者の活用評価が高くなるのか

¹ 高齢者側も同様に教育訓練を行う誘因が低くなる。Kanfer & Ackerman (2004) によれば、流動性知性は高齢期になると低下し、その向上には時間を要するため。また結晶性知性は、訓練が必要なくとも高齢期に向上する。このため、いずれの知性を高める誘因は高齢期には低くなることを提示している。

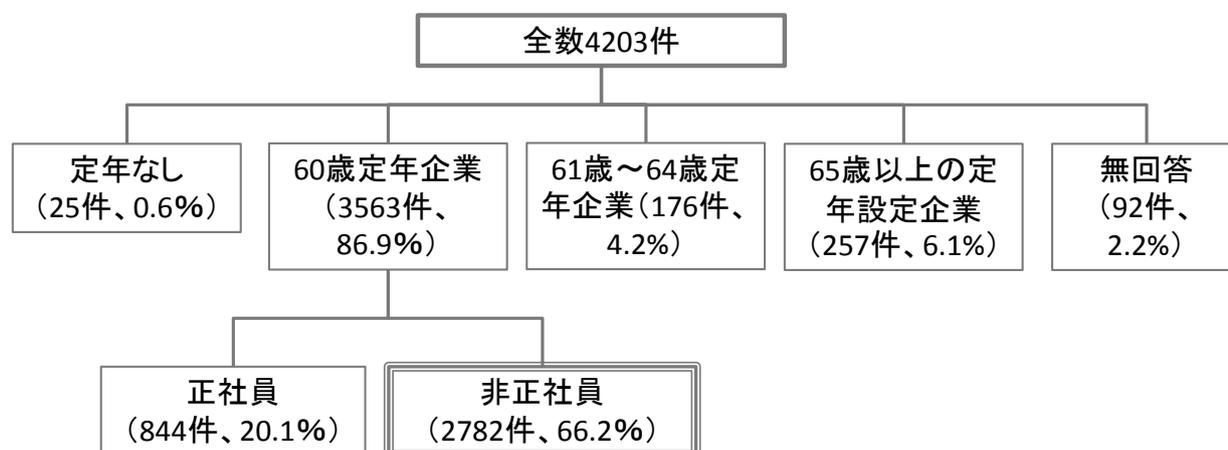
を検討する。高齢者が配属される職場の管理職の方針と人事部による活用方針は必ずしも一致するわけではない。仮に、人事部が高齢者の能力を最大限に活用することを希望しても、現場の管理職と高齢者本人共に、人事部が求めるよりも低位の能力発揮を求めるのであれば、高齢者の活性化は促進されない。この状況において、人事部による高齢者や現場の管理職への面談を通じた活用の調整が必要になる（鹿生2012）。人事部の関与が、高齢者の活性化の成否を決める可能性がある。そこで、本章では、高齢者のキャリア管理の主体と活用成果との関係を検証する。

2節 分析方法と対象サンプル

本章では、平成25年10月に実施した『60歳以降の人事管理と人材活用に関するアンケート調査』結果を用いる。「高年齢者雇用状況報告」にみるように、継続雇用制度による雇用確保措置を講じる企業が多いことから、本章では定年年齢を60歳に設定し、60歳以降の主な雇用形態が「非正社員」となる企業を対象とする。

回答企業の定年制の状況をみたのが、図表2-1である。回収数4203件のうち、本章で分析対象とするのは、2782社（回答企業の66.2%）である。

図表2-1 分析対象企業



3節 60歳代前半層の雇用管理

本節では、60歳代前半層を対象とした雇用管理をみることで、高齢者向けの人事管理の基本方針を抽出することにしたい。

(1) 担当する仕事の変化

最初に、高齢期に期待される役割を捉えることにする。60歳代前半層が担当する仕事内

容を59歳以前と比較したのが、図表2-2である。60歳定年企業では、定年前（59歳以前）と比較して、担当する仕事の内容・範囲（以下、「仕事内容」と記述する）が「変化しない」もしくは「増加」した割合は55.7%、職責（仕事に対する責任）の重さ（以下、「職責の重さ」と記述する）は31.3%、期待する仕事の成果（以下、「仕事の成果」と記述する）は52.0%となっている。定年年齢を60歳より高く設定する企業や定年制がない企業と比べると、仕事内容や職責の重さ、仕事の成果は59歳以前と比べて減少する。特に、職責の重さが減少している。

また、65歳までの雇用形態別に、高齢者の担当業務の特性をみると、65歳まで雇用区分が非正社員となる場合、現役時代と比べて仕事内容が「変化しない」もしくは「増加」した割合は53.2%、職責の重さは28.7%、仕事の成果は49.2%となっている。雇用区分が正社員の企業と比べると、いずれも低くなっている。特に、現役時代と比べて職責の重さが軽減している。

以上をまとめると、本章で分析対象とする60歳定年企業で、かつ雇用区分が非正社員となる企業においては、高齢期には仕事内容、職責、仕事の成果のいずれも59歳時点と比べて減少する傾向が見られる。なかでも、職責を軽減する企業が多い。

図表2-2 定年制の導入状況別、高齢期の職務特性の変化

		仕事内容			職責の重さ			仕事の成果		
		変化なし +増加	やや減少	減少	変化なし +増加	やや減少	減少	変化なし +増加	やや減少	減少
定年制	定年なし(N=22)	81.8%	13.6%	4.5%	72.7%	22.7%	4.5%	81.8%	18.2%	0.0%
	60歳定年(N=3531)	55.7%	33.6%	10.7%	31.3%	40.0%	28.7%	52.0%	37.4%	10.6%
	61～64歳定年(N=170)	78.1%	18.9%	3.0%	67.6%	17.6%	14.7%	70.4%	22.5%	7.1%
	65歳以上定年(N=247)	84.2%	13.8%	2.0%	78.1%	17.4%	4.5%	81.0%	16.2%	2.8%
雇用上限年齢	65歳以下(N=3374)	54.7%	34.4%	10.9%	30.7%	40.0%	29.3%	50.9%	38.2%	10.9%
	66～70歳(N=178)	80.3%	15.7%	3.9%	59.0%	27.0%	14.0%	69.7%	24.2%	6.2%
	71歳以上(N=19)	94.7%	5.3%	0.0%	94.7%	5.3%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
	特に定めていない(N=359)	79.9%	16.4%	3.6%	68.5%	22.3%	9.2%	77.9%	17.9%	4.2%
雇用形態	正社員(N=1130)	70.9%	24.2%	5.0%	53.1%	29.5%	17.4%	67.6%	26.0%	6.4%
	非正社員(N=2791)	53.2%	34.9%	11.9%	28.7%	40.8%	30.5%	49.2%	39.3%	11.6%

(2) 高齢者向け人事管理の特徴

次に、高齢者を対象とした人事管理の個別対策の特徴を捉えることにしたい。ここでは、活用方針や担当する仕事内容別に個別対策の導入状況をみることにする（図表2-3）。個別対策は、「人事評価」、「業務目標の設定」（業務目標を立てさせること）、「希望する仕事を申告する仕組み」、「働き方の希望を申告する仕組み」（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）、「人事部門とキャリアを相談する機会」（人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会）、「研修機会」（仕事に直接関連する研修）、「自己啓発支援」（自己啓発への支援）、「人事評価」、「昇給」、「賞与・一時金の支給」の9つを用いる。

個別対策の実施割合をみると、「賞与・一時金の支給」が最も多く（63.7%）、次いで「人

事評価」(57.8%)、「業務目標の設定」(目標管理の実施)が48.8%、「働き方の希望を申告する仕組み」が41.3%の順となっている。雇用管理や就業条件管理、報酬管理の基盤となる人事評価や目標管理による評価(「業務目標の設定」)の実施割合が相対的に高くなっている。他方で、賃金管理では「賞与・一時金」の支給割合は高いものの、「昇給」の実施割合は低くなっている(18.7%)。

高齢者の活用方針別にみると、高齢者を戦力として捉えている企業ほど、図表2-3で示した個別対策の実施割合が高くなる。また、仕事内容の変化別にみると、仕事内容・範囲、職責の重さ、期待する仕事の成果が、「増加+変化なし」と「やや減少」と比べて「減少」する場合に、評価に関わる対策である「人事評価」や「業務目標の設定」、能力開発分野に該当する「自己啓発支援」や「人事部門とキャリアを相談する機会」、賃金管理分野に該当する「賞与・一時金」の支給の実施割合が低くなる。また、現役時代と同じ役割を期待する「増加+変化なし」の場合、「やや減少」と「減少」と比べて、能力開発分野の「研修機会」の割合が高くなる。更に、業務特性が多少変化する場合(「増加+変化なし」と「減少」との比較)には、労働条件に関わる希望(仕事、働き方)を申告する仕組みを導入する割合が高くなる。

図表2-3 活用方針と仕事内容の変化別、60歳代前半向けの人事管理の個別対策実施状況

		業務目標の設定	希望する仕事を申告する仕組み	働き方の希望を申告する仕組み	人事部門とキャリアを相談する機会	研修機会	自己啓発支援	人事評価	昇給	賞与・一時金
全体		N=2668 48.8%	N=2667 32.7%	N=2664 41.3%	N=2660 31.3%	N=2658 39.5%	N=2660 40.0%	N=2702 57.8%	N=2705 18.7%	N=2707 63.7%
戦力化の方針	あてはまる	56.1%	37.5%	46.7%	36.0%	48.4%	48.0%	64.2%	22.1%	72.6%
	ややあてはまる	48.3%	33.2%	40.6%	30.6%	38.5%	38.4%	57.5%	18.6%	65.0%
	あまりあてはまらない	38.5%	24.3%	34.4%	26.2%	27.7%	32.1%	49.5%	13.9%	57.3%
	あてはまらない	35.2%	18.3%	28.2%	19.7%	23.9%	23.9%	35.2%	11.0%	41.1%
仕事の内容・範囲	増加+変化なし	50.6%	30.9%	38.8%	30.1%	43.5%	41.1%	57.7%	19.4%	67.7%
	やや減少	49.6%	36.2%	44.7%	34.6%	37.8%	41.1%	60.8%	18.2%	66.4%
	減少	39.3%	30.4%	40.8%	27.0%	27.4%	32.7%	51.5%	18.8%	56.3%
職責の重さ	増加+変化なし	54.1%	30.9%	37.7%	32.2%	48.8%	42.9%	58.9%	20.1%	68.0%
	やや減少	50.5%	35.2%	44.2%	32.5%	38.9%	41.0%	60.6%	19.0%	66.9%
	減少	42.2%	31.2%	39.9%	29.1%	32.2%	36.4%	54.3%	17.7%	62.6%
期待する仕事の成果	増加+変化なし	52.8%	32.4%	39.5%	32.6%	45.2%	42.9%	59.3%	19.9%	67.7%
	やや減少	47.7%	34.1%	43.0%	31.3%	36.9%	39.4%	59.3%	18.0%	66.1%
	減少	37.3%	29.9%	41.9%	26.6%	25.1%	31.5%	49.5%	18.3%	57.9%

注：表頭の個別対策の導入割合は、無回答を省いた集計である。

60歳定年企業では、高齢者の期待役割が「多少」変化している(図表2-2)。その現役時代と比べて大幅に変わる企業よりも役割がゆるやかに変化するもしくは変わらない企業では、「賞与・一時金」の支給、また「人事評価」を実施し、かつ目標管理を実施し、人事部門と働き方やキャリアを相談する機会の提供、自己啓発支援をおこなう割合が高くなる(図表2-3)。更に、役割が変わらない企業と比べて、役割がゆるやかに変化する企業では希望する仕事を申告する仕組みや働き方の希望を申告する仕組み、人事部門とキャリアを相談す

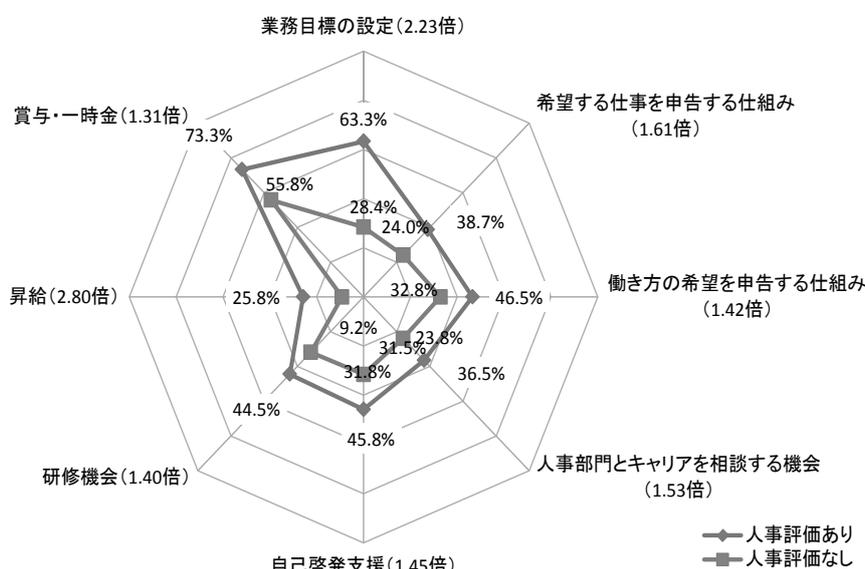
る機会の実施割合が多少高くなる。後者は、企業側と仕事内容や今後のキャリアを調整する仕組みであることから、60歳定年企業の多くは、戦力化を図るために、高齢者が自らキャリアを創る支援をおこなう傾向があるといえる。

(3) 個別対策間のつながりからみる高齢者の人事管理の特徴

前項でみたような60歳定年企業における高齢者向けの人事管理の特質を明確に把握するため、高齢者に適用される管理施策間の構造を捉えることにしたい。任意の「施策A」と「施策B」が同時に導入されているか、否かを捉え、類似する対策を把握する。この類似性をみることにより、高齢者の人事管理の基本方針を捉えることにする。

ここでは、2つの指標を用いる。1つは、「同時実施率」である。ある施策Aを用いる場合、同時に、施策Bがどの割合で導入されているのかをみる。もう一つは、「相対比率」である。「同時実施率」は、施策Bの導入が、施策Aの効果なのかがわからない。なぜなら、施策Bは、施策Aが導入されていない場合でも高くなる可能性があるからである。その関係を捉えるため、本節では「相対比率」も用いることにする。施策Aが用いられる時の施策Bの実施率を、施策Aが用いられていない時の実施率で除している（施策Aの実施時の件数に占める施策Bの実施件数／施策Aの非実施件数に占める施策Bの実施件数）。

図表 2 - 4 人事評価導入別、60歳代前半向けの人事管理の個別対策実施状況



注：() 内は相対比率

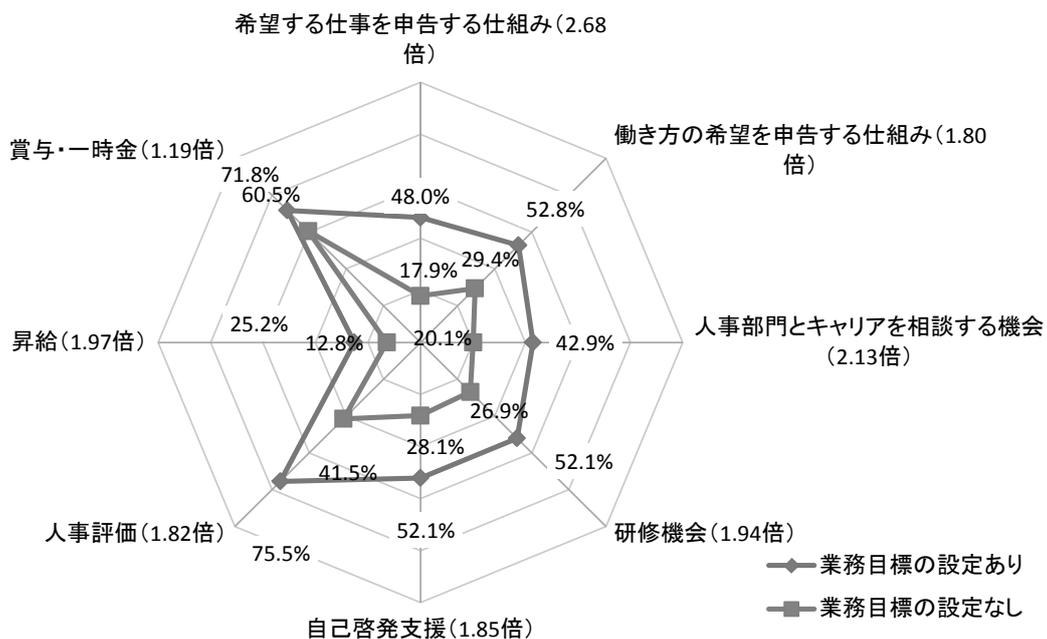
本項の分析では、人事評価の実施状況から始めることにする。人事評価は「社員のいまの状態（能力、働きぶり）を評価し、その成果を人事管理に反映させるための管理活動」（今野・佐藤2002）である。人事評価結果は、雇用管理（配置管理、教育訓練管理、雇用調整）や就業条件管理、報酬管理（賃金、昇進、福利厚生）に用いられる。この人事評価がどのよう

な管理分野と強く結びついているのかをみることにより、企業における高齢者の人事管理の基本方針を推測することが可能になる。

最初に、図表2-4をみよう。人事評価の実施割合は57.8%を占める。人事評価の実施割合と強い連関があるのは、「業務目標の設定」（同時実施率63.3%、相対比率2.23倍）である。人事評価を実施する企業では目標管理による評価が導入されている。能力開発分野では、相対比率は「人事部門とキャリアを相談する機会」（同時実施率36.5%、相対比率1.53倍）が高く、他方で、同時実施率をみると「自己啓発支援」（同時実施率45.8%、相対比率1.45倍）が高くなっている。

他方で賃金管理分野では、「賞与・一時金」の支給と同時に実施される割合が高くなっている（同時実施率73.3%、相対比率1.31倍）。一方、昇給は、人事評価との連関が強い（同時実施率25.8%、相対比率2.80倍）が、同時実施率が低い現状にある。あくまでも人事評価は付加的な給付に用いられる。人事評価による賃金管理への反映方法は、現役時代と異なることがわかる。

図表2-5 目標管理導入別、60歳代前半向けの人事管理の個別対策実施状況



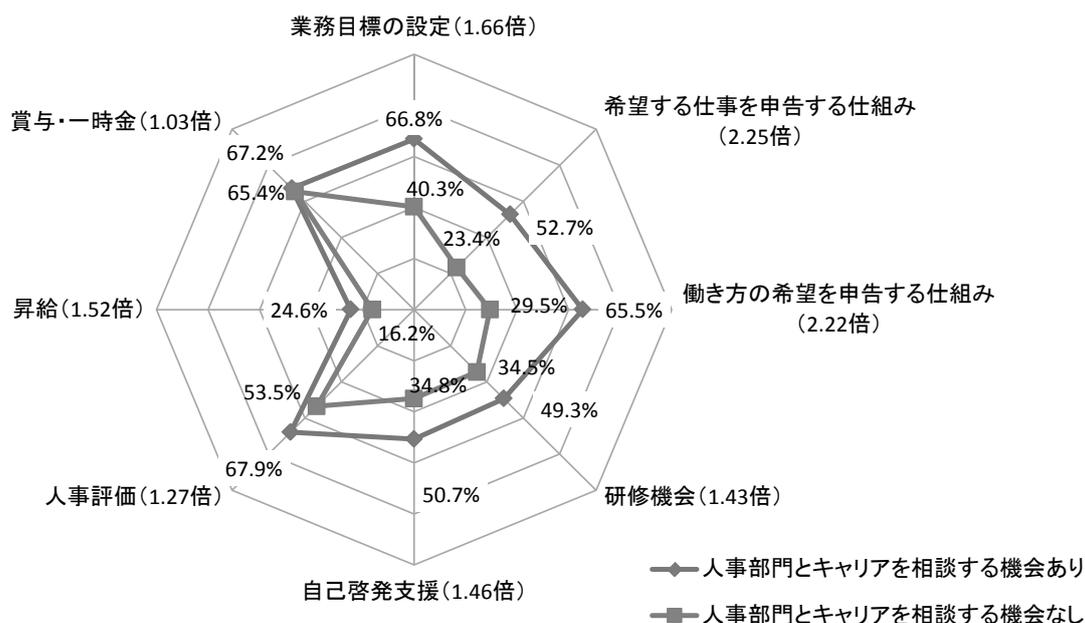
注：（ ）内は相対比率

次に、人事評価と、同時実施率と相対比率の両者が高い「業務目標の設定」と他の対策との連関を、図表2-5からみることにする。目標管理（「業務目標の設定」）の実施は、相対比率をみると、「希望する仕事を申告する仕組み」（同時実施率48.0%、相対比率2.68倍）や「人事部門とキャリアを相談する機会」（同時実施率42.9%、相対比率2.13倍）で高くなっている。目標管理の実施が、自らのキャリアを考え、人事部と相談・調整する機会と強く結び

ついている。相対的に、目標管理と、企業が能力開発機会を提供する「研修機会」（仕事に直接関連する研修、同時実施率52.1%、1.94倍）や自己啓発支援（同時実施率52.1%、1.85倍）との結びつきは弱くなっている。

人事部によるキャリア支援と、企業による教育訓練投資との関係をみたのが、図表2-6である。「人事部門とキャリアを相談する機会」と、「研修機会」との同時実施率は49.3%、相対比率は1.43倍、「自己啓発支援」との同時実施率は50.7%、相対比率は1.46倍となっている。「人事部門とキャリアを相談する機会」という人事部と相談・調整する機会は、キャリアを自ら考える機会と強い連関があり、他方で、同じ能力開発領域である「研修機会」や「自己啓発支援」との結びつきは弱いという特徴がある。高齢者のキャリアを自ら考え、人事部と相談・調整する対策は、企業による高齢労働力への人的資本投資には同時に向けられない。人事評価は高齢者自らがキャリアを創ることを主たる目的として導入されており、人事管理の方針もキャリアを自ら創ることを志向していると解釈できる。

図表2-6 人事部門によるキャリア支援別、60歳代前半向けの人事管理の個別対策実施状況



注：（ ）内は相対比率

3節をまとめると、人事評価は個別の人事管理を機能させる役割を担うが、60歳定年企業において、人事評価は報酬管理や企業の教育訓練投資とは強く結びつかず、自律的にキャリアを創るための支援（希望する仕事や労働条件を申告する仕組み、人事部門とキャリアや働き方を相談・調整する機会）と結びついていた。高齢者の意欲や能力の活性化が求められるなかでも、60歳定年企業では定年を節目として労働条件や期待役割が変化する。従業員への資源配分の観点からいえば、高齢者は投資対象ではなく、企業が求める仕事において、既

に保有する能力を短期に業績や成果に結びつけることが期待されている。

そのうえ、現役世代との資源配分のバランスを考慮した結果、高齢者の労働条件や組織からの期待度が低下することになれば、高齢者の就業意欲を維持することは難しくなる。この条件下でも、内発的意欲を高めることができる。それは、企業が高齢者の仕事を把握し、かつ今後の仕事を自らが主体的に決める機会を提供し、更にそれを組織が支援するシグナルを発することである²。

全体的な人材活用戦略を考慮すると、高齢者への期待役割が変わり、投資効率の観点から、高齢者に投資する誘因は低くなる。しかしながら、数量的に増加している高齢者の就業意欲が低下すれば、業績が低下する問題が起りかねない。企業側の投資効率と高齢者の内発的意欲の充足の両者を満たす目的から、高齢者が自律的にキャリアを創ることを高齢者活用の基本方針とし、それを支援する人事管理を行っていると考えられる。

4 節 担当業務の変化と 60 歳代前半層の雇用管理

(1) 課題設定

前節では、60歳定年企業において、意欲や能力の活性化を図る対策として、キャリアの自律性を高める支援をおこなっていることを明らかにした。この支援を企業が推進する場合、2つの課題に直面することが考えられる³。

第1は、高齢者のキャリア支援の担い手である。企業や人事部が高齢者の活性化を図る目的からかれらのキャリア支援に力を入れても、高齢者の管理職（上司）はそれを志向しない可能性がある。配属されている高齢者に信頼がない場合、高齢者のキャリアの展望や本人希望に合わせて担当業務を編成するよりも、契約期間満了まで、低位の能力発揮を期待するかもしれない。人事部による希望と管理職による希望が一致しないケースがある。人材活用の効果を考えるときには、キャリア管理の主体者を念頭に入れた検討が必要になる。

第2の課題は、支援を受ける高齢者の認識である。自らキャリアを創る機会と支援を提供することが、退職を推進する対策として高齢者に受け取られる可能性がある。キャリア管理を直属上司に加えて、人事部が関与することは、そのシグナルを強めてしまう。特に、高齢者の期待が現役世代と比べて大幅に低くなる場合にその傾向が顕著に表れることが想定される。高齢者への期待の程度により、高齢者の就業意欲や能力の発揮程度を低下させる問題を孕んでいる。

そこで本節では、自律的なキャリア支援と高齢者の活用成果（企業評価）との関係を検証

² Ryan & Deci (2000) は、人間は①有能さ、②関係性、③自律性の心理的欲求を持ち、更に、外発的意欲から内発的意欲への転換を図るには、これら3点の経験が必要であることを指摘している。

³ 山田 (1986) は中高年期の進路選択は「中高年追い出し的雰囲気を受け取られる」面もあるが、自己のキャリアを見直す研修（過去のキャリア分析、能力の評価、性格分析）と組み合わせることにより、その不安が払拭され、中高齢者の意欲活性化につながることを指摘している。

する。第1の課題で示したように、キャリア支援の効果は、人事部門による関与の有無に影響を受けること、第2の課題で示したように、キャリア支援の効果は、企業側の期待度により影響を受けること。これらの可能性を踏まえると、キャリア支援と活用成果の関係は、支援の主体者と企業からの期待度により変化するものと考えられる。本節では、キャリア支援の人事部による関与別に、キャリア支援（目標管理と希望を申告する仕組み）と高齢者の活用成果との関係を明らかにする。

（2）データセット

60歳定年企業でかつ、60歳以降の雇用形態が非正社員の企業を対象とする。60歳代前半層の雇用管理において、人事部門のキャリア支援の関与を示す変数である「人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に相談する機会」（「人事部によるキャリア支援機会」）の実施別にデータセットをわけると、人事部によるキャリア支援機会がないデータセットの母数（以下、「セットA」と記載する）は1632件、実施していないデータセット（以下、「セットB」と記載する）の母数は751件である。

（3）変数の作成

統制変数は、以下の5つを用いる。第1は、業種である。製造業を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。セットAの平均値は0.37（S.D=0.48）、セットBの平均値は0.30（S.D=0.46）である。

第2は、正社員数である。30人以下を「1」、31～50人を「2」、51～100人を「3」、101～300人を「4」、301～500人「5」、501～1000人を「6」、1001～5000人「7」、5001人以上を「8」とする変数である。セットAの平均値は4.55（S.D=1.12）、セットBの平均値は4.45（S.D=1.03）である。

第3は、60歳代前半層の主な職種である。職種別にダミー変数を作成している。「専門・技術」ダミーは、セットAでは平均値が0.35（S.D=0.48）、セットBでは平均値が0.35（S.D=0.48）。「事務職」ダミーは、セットAでは平均値が0.16（S.D=0.36）、セットBでは平均値が0.16（S.D=0.36）。「営業・販売」ダミーは、セットAでは平均値が0.14（S.D=0.34）、セットBでは平均値が0.17（S.D=0.38）。「サービス」ダミーは、セットAでは平均値が0.05（S.D=0.21）、セットBでは平均値が0.06（S.D=0.24）。「生産」ダミーは、セットAでは平均値が0.31（S.D=0.46）、セットBでは平均値が0.25（S.D=0.44）。「その他」ダミーは、セットAでは平均値が0.01（S.D=0.07）、セットBでは平均値が0.01（S.D=0.10）となっている。

第4は、従業員に占める60歳代前半層比率である。セットAの平均値は4.87（S.D=6.33）。セットBの平均値は4.45（S.D=5.04）となっている。

第5は、仕事内容合計同一度である。ここでは期待度を捉えるために、59歳以前と比べて①「担当する仕事の内容・範囲」と②「職責（仕事に対する責任）の重さ」と③「期待する

仕事の成果」の変化の変数を用いる。「増えている」～「変わらない」を3点、「やや減っている」を2点、「減っている」を1点として得点化し、①～③の3項目の合計点を算出している（最大9点～最小3点）。セットAの平均値は6.75（S.D = 1.84）、セットBの平均値は6.76（S.D = 1.78）である。

説明変数は、目標管理と希望を申告する機会とする（「目標設定と申告」）。「業務目標を立てさせること」を2点、「希望する仕事を申告する仕組み」を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」を1点とした合計得点を用いる（最大4点～最小0点）。セットAの平均値は1.37（S.D=1.40）、セットBの平均値は2.54（S.D = 1.43）である。

被説明変数は、60歳代前半層の評価を捉える。「全体を通し」た満足度を用い、「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点として得点化している。セットAの平均値は2.90（S.D=0.59）、セットBの平均値は2.94（S.D = 0.58）となっている。

（4）分析結果

期待度の変化を示す変数である「仕事内容合計同一度」とキャリア支援の程度を示す変数である「目標設定と申告」との交互作用効果を検討するために、説明変数を中央化（平均値0）した値を用いる。人事部による関与がないケース（セットA）の分析結果（OLS）は図表2-7、人事部による関与があるケース（セットB）の分析結果（OLS）は図表2-8である。2つの図表において、左段は主効果、右段は交互作用効果の結果を示している。

図2-7は人事部によるキャリア支援がない場合の重回帰分析の結果である。この場合、「目標設定と申告」と活用満足度とは統計上有意な関係がない。また、「仕事内容合計同一度」と「目標設定と申告」との交互作用と活用満足度間にも有意な関係がない。

図表2-8は人事部によるキャリア支援がある場合の重回帰分析の結果を示している。「目標設定と申告」と活用満足度との間（主効果）に統計上有意な関係はない。図表2-8の右段をみると、「仕事内容合計同一度」と「目標設定と申告」との交互作用と活用満足度との間に、正の関係がある。その結果を、図示したのが図表2-9である。仕事内容合計同一度が高い場合に、「目標設定と申告」得点が高い（4点）と活用満足度が高く（3.06点）、「目標設定と申告」得点が高い（0点）と活用満足度が低くなる（2.77点）関係がみられる。

図表 2-7 活用満足度の重回帰分析（人事部による関与がないケース「セット A」）

		B	標準誤差	β		B	標準誤差	β	
統制変数	定数	2.896	0.014			2.896	0.014		
	製造業ダミー	0.003	0.032	0.003		0.004	0.032	0.004	
	正社員数	0.100	0.013	0.020		0.011	0.013	0.021	
	職種(専門・技術)	0.105	0.036	0.085	***	0.106	0.036	0.085	***
	職種(事務)	0.064	0.047	0.040		0.068	0.047	0.042	
	職種(営業・販売)	-0.052	0.049	-0.030		-0.051	0.049	-0.030	
	職種(サービス)	0.096	0.074	0.034		0.095	0.074	0.033	
	職種(その他)	-0.233	0.195	-0.029		-0.238	0.195	-0.030	
	60~64歳比率	0.001	0.002	0.010		0.001	0.002	0.010	
	仕事内容合計同一度	0.068	0.008	0.210	***	0.057	0.011	0.175	***
説明変数	目標設定と申告	0.015	0.010	0.036		0.016	0.010	0.037	
▲R ²						0.001			
交互作用	仕事内容合計同一度×目標設定と申告					0.008	0.005	0.051	
調整済みR ²		0.051							
F値		9.785			***	9.119			
N		1632				1632			

注 1：***：P < 0.01, **：P < 0.05, *：P < 0.1

注 2：職種の参照グループは、生産職である。

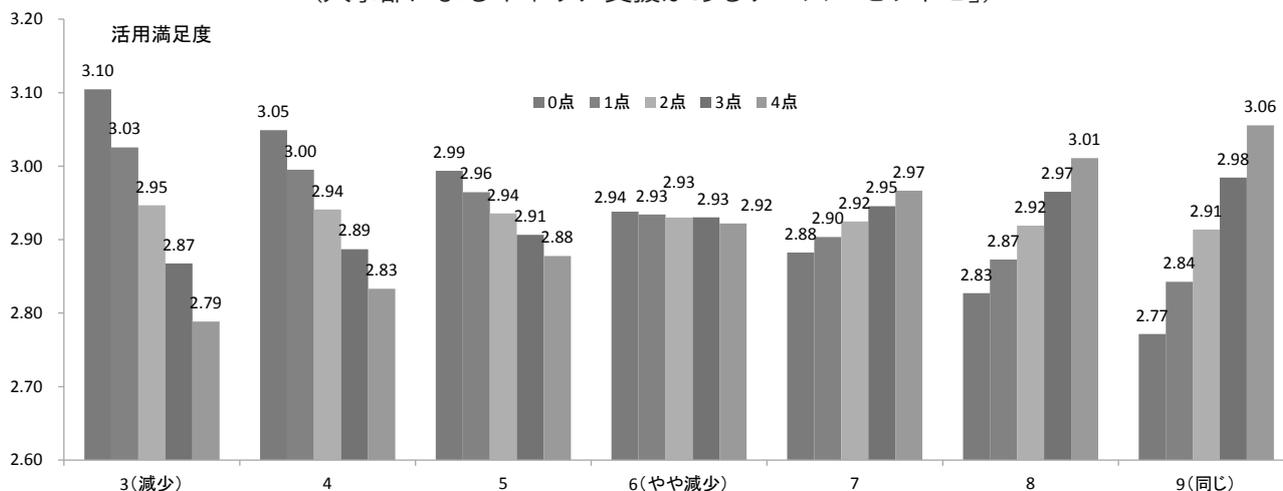
図表 2-8 活用満足度の重回帰分析（人事部による関与があるケース「セット B」）

		B	標準誤差	β		B	標準誤差	β	
統制変数	定数	2.939	0.020			2.934	0.020		
	製造業ダミー	0.025	0.049	0.020		0.015	0.049	0.012	
	正社員数	0.036	0.021	0.064	*	0.037	0.020	0.066	
	職種(専門・技術)	0.126	0.055	0.104	**	0.125	0.055	0.103	
	職種(事務)	0.026	0.070	0.017		0.024	0.070	0.015	
	職種(営業・販売)	-0.075	0.070	-0.049		-0.081	0.069	-0.053	
	職種(サービス)	0.114	0.097	0.047		0.105	0.096	0.043	
	職種(その他)	0.110	0.204	0.020		0.111	0.203	0.020	
	60~64歳比率	-0.002	0.004	-0.020		-0.003	0.004	-0.023	
	仕事内容合計同一度	0.070	0.012	0.215	***	0.008	0.022	0.025	
説明変数	目標設定と申告	0.012	0.015	0.030		0.015	0.015	0.036	
▲R ²						0.013			
交互作用	仕事内容合計同一度×目標設定と申告					0.020	0.008	0.222	***
調整済みR ²		0.055				0.067			
F値		5.372			***	5.891			
N		751				751			

注 1：***：P < 0.01, **：P < 0.05, *：P < 0.1

注 2：職種の参照グループは、生産である。

図表 2-9 目標設定と申告の得点にみた仕事内容合同一度別、活用満足度の予測値
(人事部によるキャリア支援があるケース「セット B」)



人事部による働き方やキャリアへの支援がない場合には、目標管理や申告する仕組みを導入しても、人事担当者による高齢者の活用成果に効果は見られない。現場の管理職（上司）は日々の業務遂行と短期的な成果達成に関心をもつため、高齢者の希望にあわせた配置管理をおこなう誘因は低いことが、その理由にあると考えられる。この場合、高齢者が今後のキャリアを自律的に検討しても、その成果を活かせる機会はない。努力が結果に結びつかないために高齢者がキャリア自律に向けた投資を控えてしまい、企業や人事部が期待する成果が得られない可能性がある。

高齢者の活用に関して、現場の管理職と人事部による利害は必ずしも一致するわけではないため、現場の管理職や高齢者に対する人事部の支援と調整が必要となる。人事部による支援があり、かつ仕事内容が現役時代と近いときには、目標管理や申告する仕組みの導入が高齢者の活用満足度を高める。企業が高齢者の貢献や能力に価値をおき、全社レベルでキャリアの自律性を高める支援をおこない、その成果を活かせる場があるという認識を高齢者ももつためと考えられる。たとえ人事部の支援があっても、現役時代から期待役割が大きく縮小すれば、企業は支援による成果を享受できない。低い期待度のもとでは、企業や人事部が高齢者自らの貢献や能力に価値をおいていないと高齢者は認識するため、目標管理による評価や自己申告を通じた仕組みの導入が退職促進を目的としていると捉えてしまうためと考えられる。

5 節 まとめ

高齢者の意欲や能力の活性化を図るには、雇用管理や就業条件管理、報酬管理を整備すること、更に、それを個別管理分野にフィードバックする人事評価の機能拡充が必要になる。本章では、平成24年の改正高齢法のもとで、企業における高齢者の管理方針を捉えるため、

人事評価と強いつながりのある人事管理分野を捉えることにした。

多くの企業では、定年年齢を60歳に設定し、65歳までは継続雇用制度を導入した雇用確保措置を講じている。本章の調査結果から、60歳定年企業では、人事評価は報酬管理や企業の教育訓練投資とは強く連関がなく、自律的にキャリアを創るための支援（希望する仕事や労働条件を申告する仕組み、人事部門とキャリアや働き方を相談・調整する機会）と強く結びついていることが明らかになった。60歳定年企業では、高齢者が自律的にキャリアを形成することを求め、その支援に力を注いでいると考えられる。

このキャリアの自律性を高める支援において、これを現場の管理職と高齢者に委ねる場合には、企業による高齢者の活用評価と正の関係が見られなかった。目標管理や申告による仕組み導入による効果は、①人事部による支援があること、②高齢者への期待度が高い場合に、確認できた。この理由は、現場の管理職には、高齢者のキャリア支援（キャリアマネジメント）を行う誘因が低いことが考えられる。たとえ企業や人事部、現場の管理職が高齢者の保有能力や貢献に価値を置き、能力を最大限に発揮できる役割を与えていたとしても、現場の管理職は、日々の業務遂行や短期的な業務目標の達成に関心があること。更に、期待できる高齢者の雇用期間は現役世代と比べて短いことから、保有する能力を、いま活用するという志向をもつ。このため、高齢者のキャリアを支援する制度を導入しても、現場の管理職がその目的を完遂せず、更に高齢者はその状況をみて、当該支援制度への期待度を低下させてしまう可能性がある。現場にゆだねていると、この支援制度が形骸化してしまう恐れがある。

このため、人事部が現場の管理職と高齢者間の調整を図ることが必要となる。ただし、この効果は、企業が高齢者の能力や貢献に価値を置き、それを発揮できる役割を与える場合に享受できる。期待役割の程度が現役時代から大幅に低下する場合、人事部が関わるキャリア支援策を高齢者は退職促進の方策と認識するためと考えられる。

企業がキャリア支援策の効果を楽しむには、高齢者の担当業務レベルを高めておく必要がある。しかし、高齢者のマネジメントを現場の管理職にゆだねておくと、①管理職や高齢者のいずれかまたは両者が他方を信頼しないために、高齢者の能力発揮水準が低位に留まり、結果的に任せられる仕事水準が低位になること。②管理職や高齢者の両者が、人事部が期待するよりも低位の水準での能力発揮を期待すること、といった問題がおこる。このため、前川製作所によるサポートシステムにみるように⁴、2つの仕掛けが必要になる。第1は、当該部署の業務や、上司や高齢者の職務遂行能力、人間性を熟知した担当者が、定期的に上司部下関係の調整を図り、必要に応じて能力を発揮するためのマネジメント方法を指導する仕組みを導入すること。第2は、所属部署での十分な活躍が期待できない場合には、能力を発揮できる新たな配属先を探すことである。人事部が高齢者の担当業務の水準を高め、かつ、人事部が関わり合いをもって高齢者のキャリア自律を進める支援を行うことが必要である。

⁴ 前川製作所の取り組みは鹿生（2012）を参照のこと。

このように高齢者のキャリア自律に向けた対策は、現場にすべてを委ねるのではなく、人事部門による調整や支援を必要としている。

(藤波美帆、大木栄一、鹿生治行)

【参考文献】

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. SAGE publication.
- Eisenberger, R. M., Huntington., Huntington, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3, 500-507.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult development, and work motivation, *Academy of management Review*, Vol.29, No.3, 440-458.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, Vol.55, No.1, 68-78.
- 今野浩一郎 (2014) 『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』, 中央経済社.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2002) 『人事管理入門』, 日本経済新聞社.
- 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆 (2014) 「大企業の中高年齢者 (50 歳代正社員) の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題— 65 歳まで希望者全員雇用時代における取り組み」『日本労働研究雑誌 No.643』 58-69.
- 鹿生治行 (2012) 「なぜ高齢期に継続的な従業員支援が必要になるのか?—前川製作所にみる高齢者の配置管理の工夫」『立教経済学研究』第 65 巻第 3 号, 163-185.
- 高齢・障害者雇用支援機構編 (2011) 『60 歳代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究報告書』.
- 永野仁 (2013) 「高齢層を中心にした人材移動: 「雇用動向調査」 入職者票個票による分析」『高齢期の労働移動の現状と課題』, 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構, 32-52.
- 永野仁 (2014) 「高齢層の雇用と他の年齢層の雇用— 「雇用動向調査」 事業所票個票データの分析」『日本労働研究雑誌 No.643』 49-57.
- 前田和寛 (2008) 「重回帰分析の応用的手法—交互作用項ならびに統制変数を含む分析—」『比治山大学短期大学部紀要第 43 号』 69-73.
- 藤波美帆 (2013) 「嘱託職員 (継続雇用者) の活用方針と人事管理— 60 歳代前半層の賃金管理」『日本労働研究雑誌 No.631』 114-225.
- 藤波美帆・大木栄一 (2012) 「企業が「60 歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと 70 歳雇用の推進—嘱託 (再雇用者) 社員を中心に」『日本労働研究雑誌 No.619』 90-101.
- 山田博夫 (1986) 『人生設計教育』, 産業能率大学出版部.