

高齢社員の人事管理と展望
—生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の
研究委員会報告書—

平成27年度

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

はしがき

本報告書は、「生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会」の研究成果を取りまとめたものである。本調査研究は、当機構雇用推進・研究部に今野浩一郎（学習院大学経済学部教授）を委員長とする研究会を設置し、関係機関の協力を得て実施した。

ここに研究会委員をはじめ、関係各位のご指導・ご協力に対して衷心より感謝申し上げる次第である。

平成 28 年 8 月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

雇用推進・研究担当理事 藤井伸章

平成 27 年度 生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会

（敬称略、委員は 50 音順）

委員長	今野 浩一郎	学習院大学経済学部 教授
委員	大木 栄一	玉川大学経営学部 教授
委員	大嶋 江都子	株式会社前川製作所 人事採用研修グループ 係長
委員	小西 敦美	日本水産株式会社 人事部労政課長
委員	永野 仁	明治大学政治経済学部 教授
委員	藤波 美帆	千葉経済大学経済学部 専任講師
機構	藤井 伸章	雇用推進・研究部担当理事 (平成 27 年 10 月以降)
機構	桑原 幸治	雇用推進・研究部担当理事 (平成 27 年 9 月末迄)
機構	白兼 俊貴	雇用推進・研究部長
機構	内藤 眞紀子	雇用推進・研究部次長
事務局	鹿生 治行	雇用推進・研究部 研究開発課 専門役
事務局	野村 沙織	雇用推進・研究部 研究開発課 開発係

目次

I 総論

総論	3
----	---

II クロス集計

1章 経営者・管理職調査結果	47
----------------	----

- 1節 管理職調査の対象者
- 2節 定年制と高齢社員の活用状況～高齢社員の活用実態把握
- 3節 経営状況と経営戦略・人事戦略～高齢者の活用背景
- 4節 高齢社員の人事管理の考え～高齢者の活用工夫と今後の展望
- 5節 高齢社員の賃金管理の状況と今後と展望
- 6節 高齢者の活用満足度と高齢者活用推進に伴う課題

2章 高齢者調査結果	78
------------	----

- 1節 回答者の特徴と現在の会社での勤務状況
- 2節 長く経験した仕事と50歳代の働き方
- 3節 労働条件は、どのくらい変わるのか
- 4節 「60歳以降」の働き方に対する50歳時点での会社と個人の取り組み状況
- 5節 なぜ働き、どのように働いているのか
- 6節 労働条件は、誰が決めているのか
- 7節 人事部門からの支援
- 8節 配属されている職場と直属の上司
- 9節 「高齢者」と「会社・直属の上司」との意思疎通の状況
- 10節 行動特性・能力発揮の状況・仕事の満足度
- 11節 働く機会の確保に対する考えと60歳以降の就労への考え
- 12節 今後の就業希望と行政への支援

III 各論

1章	高齢社員向け人事管理の整備の方向性と効果に関する試論	
	－高齢社員の雇用率との関係から－	179
2章	賃金カーブからみる高齢社員マネジメント	203
3章	60歳代前半層の雇用：定年制と継続雇用	226
4章	世代交代に向けた人事部門の支援	
	－継続雇用者の「職務を譲る」行動を対象として－	245
5章	「役職定年制」・「役職の任期制」の役割とキャリア・シフト・チェンジ	
	－求められる「役職定年制」・「役職の任期制」の再構築	265
6章	定年制度の漸進的進化の方向性と人事部門の対応課題	
	－マイルストーンとしての「有期契約の正社員」に着目して－	278

IV 調査票と単純集計表

I 部

総論

1章 はじめに

本報告書は、高齢社員（60歳以降の社員）の人事管理と就労の現状を明らかにしたうえで、「高齢社員が活躍できる人事管理の方向」を提示することを目的に設置された「70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会」の調査研究成果をまとめたものである。同委員会では、高齢社員の就労状況、人事管理の現状と将来の方向を捉えるために「高齢者の就業と意識に関する調査」（以下、「高齢者調査」）と「高齢社員と現役社員の人事管理の方向性調査」（以下、「経営者・管理職調査」）を行ない、それに基づいて多様な観点から「高齢社員が活躍できる人事管理」について検討した。両調査の詳細な結果は、報告書の「Ⅱ クロス集計」にまとめられている。また「Ⅲ 各論」では、「高齢社員が活躍できる人事管理」に関わる重要なポイントについて、両調査データ等を活用した詳細な分析が行われている。

この総論は前半と後半の2つの部分から構成されている。前半では「Ⅱ クロス集計」と「Ⅲ 各論」で明らかにされた主要な点が整理されており、2章～3章が「Ⅱ クロス集計」に、4章が「Ⅲ 各論」に対応している。このように整理された主要な調査・分析結果を踏まえて、後半の5章では「高齢社員が活躍できる人事管理」の方向を展望したうえで、高齢社員の人事管理を構築するうえでのポイントが提示されている。

2章 「経営者・管理職調査」で明らかにされた主要な点

「経営者・管理職調査」は、従業員51人以上の営利企業で勤務する、59歳以下の経営者と課長相当職以上の管理職を対象にした調査である。回答者（以下、「管理職」）の特徴は、性別には男性が95.8%と中心であり、職位別には課長相当が最も多く（46.2%）、次いで部長相当（28.8%）、次長相当（11.9%）の順になっている。また、ここで主に扱う高齢社員とは、「59歳以前は正社員として雇用され、60歳以降も雇用されている社員」のことを指している。

1節 高齢社員の活用の現状と今後

管理職が所属する企業の定年制は定年年齢60歳が77.6%と最も多く、大手企業ほど、また高齢社員比率が低い企業ほど60歳定年が多い。定年後（65歳まで）の雇用形態は非正社員が61.2%と多く、高齢者の活用希望別にみると、「戦力として活用」を希望するほど正社員が、「社会的責任として活用」を求めるほど非正社員が多くなる。

それでは高齢社員の今後5年間の見通しはどうか。「増加」（「かなり増加する」＋「やや

増加する」が 71.7%) を見込む者が多く、その傾向は企業規模別には大手企業ほど、高齢者の活用希望別には「戦力として活用」する企業ほど強い。さらに増加すると見込まれる職種は、「専門・技術職」(38.8%) が最も多く、「事務職」(20.5%)、「営業・販売職」(16.3%)、「生産・運輸・建設等の現業職」(14.2%) が次いでいる。企業規模別には大手企業ほど、「専門・技術職」、「事務職」のホワイトカラー職種の増加を見込んでいる。

それでは管理職は今後、高齢社員をどのように活用すべきであると考えているのか。管理職が雇用すべきと考える年齢は「65 歳以下」が最も多い (46.9%) ものの、「66 ～ 70 歳」35.7%、「年齢の上限は設けずに雇用すべき」16.4% と約半数の管理職が 65 歳を超えて雇用することが望ましいと考えている。企業規模別には大手企業ほど、高齢社員比率別には高齢社員の少ない企業ほど、高齢社員の活用希望別には「社会的責任として活用」を希望する企業ほど「65 歳以下」が多くなる。

高齢社員の活用方針は「戦力として活用する」との意識が強く、「戦力として」と「どちらかといえば戦力として」を合わせると 82.9% にのぼる。

2 節 高齢社員のあるべき人事管理

(あるべき人事管理の全体像)

ここでは、管理職が高齢社員の人事管理のあり方について、どのように考えているかをみてみたい。まず管理職は業種、企業規模、高齢社員比率、高齢者の活用希望に関わらず現役社員と異なる人事管理を適用すべきであると考えており、異なる人事管理を適用することが「必要である」と「やや必要である」の合計が 81.8% を占めている。

(人事管理の個別分野の方向)

それでは、具体的にどのような人事管理が想定されているのか。役職定年制については、見直しが「必要」(「必要である」+「やや必要である」) とする管理職が 74.4% と多く、その部長相当職の希望定年年齢は平均すると 60.7 歳である。企業規模別には大手企業ほど、高齢者の活用希望別には「社会的責任として活用」を希望するほど、見直しが必要であるとの考えが強く、希望定年年齢が低くなる。

人事評価については、ほとんど (84.4%) の管理職が人事評価を実施することが必要であると考えている。また実施する場合には、現役社員と「どちらかといえば同じ」にすべきとしている。これを高齢社員の活用希望別にみると、「戦力として活用」するほど、人事評価を実施し、その評価方法は現役社員に近づけるべきとしている。

労働時間や仕事内容については、現役社員よりも「減らさない」とする回答が多いのは「勤務日数」(「増やす」+「やや増やす」+「同じままにする」が 60.6%) と「期待する仕事の成果」(60.6%) であり、「所定内労働時間」(57.0%) と「仕事内容・範囲」(54.3%) がそ

れに次いでいる。それに対して「職責の重さ」(47.1%)、「配置転換頻度」(41.6%)、「残業時間」(40.2%)、「出張の頻度」(39.1%)は「減らさない」が少ない。つまり、労働時間と担当する仕事については現役時代と同じようにするが、仕事上の職責は減らし、時間や場所については制約的な働き方とする、というのが管理職の考えている方向である。なお高齢社員比率別には高齢者が多いほど、高齢者の活用希望別には「戦力として活用」を希望するほど、おおむねすべての点で「減らさない」とする傾向が強い。

高齢社員を雇用する場合に重視すべきことは、第一に「本人のモチベーションの維持・向上」(「重視する」+「やや重視する」が84.0%)、「適材適所の人材配置」(83.9%)、「本人や家族の健康」(83.6%)であり、「本人の能力の維持・向上」(79.7%)、「職場の上司との人間関係」(同78.7%)がそれに次いでいる。これを高齢者の活用希望別にみると、「戦力として活用」を希望するほどすべての点で重視するとの回答が多い。

3節 高齢社員の賃金管理の現状と今後

(現役社員の賃金カーブの現状と今後)

現役社員の賃金カーブは、図表1-2-1に示したように「ある時点から横ばい」が48.5%と最も多く、その場合の屈折年齢は平均50.0歳である。それに対して、一貫して上昇する「上昇」28.2%、「ある時点から下降」23.2%であり、「ある点から下降」の屈折年齢は平均53.6歳である。企業規模別には、おおむね大手企業ほど「ある点から下降」が、小規模企業ほど「上昇」が多くなる。また賃金カーブの形状と屈折年齢はともに、高齢社員比率、高齢社員の活用希望とは有意な関係にない。

つぎに今後についてみると、「ある時点から横ばい」(44.4%)と「上昇」(43.0%)が中心であり、「ある時点から下降」(12.6%)は少ない。「ある時点から横ばい」と「ある時点から下降」の屈折年齢はそれぞれ51.7歳、53.0歳である。これを企業規模別にみると、おおむね大手企業ほど「ある時点から横ばい」、「ある時点から下降」が、小規模企業ほど「上昇」が多い。高齢社員の活用希望別には「戦力として活用」を希望するほど「上昇」が多い。

最後に現状と今後を比較すると、管理職は「上昇」を増やして、「ある時点から横ばい」「ある時点から下降」(とくに「ある時点から下降」)を減らす方向で賃金カーブの形状を改革する必要があると考えている。

図表 1-2-1 現役社員の賃金カーブ

	賃金カーブの形状 (%)			屈折年齢 (歳)	
	上昇	ある時点から横ばい	ある時点から下降	ある時点から横ばい	ある時点から下降
現状	28.2	48.5	23.2	50.0	53.6
今後	43.0	44.4	12.6	51.7	53.0
今後ー現状	14.8	▲ 4.1	▲ 10.6	1.7	▲ 0.6

(高齢社員の賃金カーブの現状と今後)

高齢社員の現状の賃金カーブは、図表 1-2-2 をみると「(60 歳から) 大幅に減少し、その後は横ばい」が最も多く (38.8%)、それに定年時の賃金が維持される「横ばい」(25.4%)、定年後に逡減する「下降」(21.6%) を加えた 3 つが主要なタイプである。このタイプ選択は企業規模、高齢者比率、高齢者の活用希望のいずれとも有意な関係にない。

今後の賃金カーブは「横ばい」が最も多く (33.2%)、「大幅に減少し、その後は横ばい」(27.3%)、「下降」(19.2%) の順になっている。高齢者の活用希望別にみると、「戦力として活用」を希望するほど「上昇」が多い。

最後に現状と今後を比較すると、管理職は「大幅に減少し、その後は横ばい」(11.5% 減)を減少させ、「横ばい」(7.8% 増)と「大幅に減少し、その後上昇」(5.1% 増)を増やす方向で改革すべきとしている。これを高齢者の活用希望別にみると、「戦力として活用」を希望するほど「上昇」と「横ばい」を増やし、「下降」と「大幅に減少し、その後は横ばい」を減らす傾向が強い。

図表 1-2-2 高齢社員の賃金カーブ

	賃金カーブの形状 (%)					
	上昇	横ばい	下降	大幅に減少し、その後上昇	大幅に減少し、その後横ばい	大幅に減少し、その後下降
現状	1.7	25.4	21.6	3.7	38.8	8.7
今後	3.5	33.2	19.2	8.8	27.3	7.9
今後ー現状	1.8	7.8	▲ 2.4	5.1	▲ 11.5	▲ 0.8

(現役社員と高齢社員の賃金決定要素)

現役社員 (課長クラス) の基本給は、図表 1-2-3 に示すように、「仕事の成果」(「重視する」+「やや重視する」が 89.2%)、「職務・仕事内容」(88.2%)、「能力」(84.4%) が主要な決定要素である。それに対して高齢社員では、「職務・仕事内容」(73.7%) が最も重

視され、次いで「能力」(67.5%)、「仕事の成果」(66.7%)の順になっている。両者を比較すると、高齢社員になると決定要素全体の重要度が低下するが、そのなかでも「仕事の成果」の低下が顕著である。つまり、現役社員から高齢社員に転換するに伴い、仕事成果に対する期待が大きく低下し、職務・仕事内容を中心に賃金を決める傾向が強まるのである。さらに高齢社員の決定要素の重要度を高齢社員の活用希望別にみると、「戦力として活用」を希望するほど「職務・仕事内容」、「仕事の成果」、「能力」を重視し、「社会的責任として活用」ほど「年功的要素」を重視する傾向がある。

今後の現役社員(課長クラス)について最も重視すべき決定要素は「仕事の成果」(90.3%)であり、「職務・仕事内容」(88.4%)、「能力」(85.0%)が次いでいる。高齢社員については、最も重視すべき要素は「職務・仕事内容」(79.2%)であり、「仕事の成果」(76.9%)、「能力」(72.2%)が次いでいる。両者を比較すると、現状の「現役社員－高齢社員」に比べて全ての要素で値が小さくなっていることから、これからは現役社員と高齢社員の賃金決定要素の違いを縮小していくべきと考えられている。さらに高齢社員の決定要素の重要度を高齢社員の活用希望別にみると、「戦力として活用」を希望するほど「職務・仕事内容」、「仕事の成果」、「能力」を、「社会的責任として活用」ほど「年功的要素」を重視する。

最後に高齢社員の「今後－現状」をみると、年功的な要素を排除し、職務・仕事内容、成果、能力を重視する、そのなかでもとくに成果重視を強める、というのが管理職の描く高齢社員の賃金制度を再編する方向である。

図表 1－2－3 賃金の決定要素（「重視する」＋「やや重視する」の比率 %）

		職務・仕事内容	仕事成果	能力	年功的要素
現状	現役社員（課長クラス）	88.2	89.2	84.4	26.0
	高齢社員	73.7	66.7	67.5	19.6
	現役社員－高齢社員	14.5	22.5	16.9	6.4
今後	現役社員（課長クラス）	88.4	90.3	85.0	23.0
	高齢社員	79.2	76.9	72.2	16.5
	現役社員－高齢社員	9.2	13.4	12.8	6.5
高齢社員：今後－現状		5.5	10.2	4.7	▲ 3.1

4 節 高齢者雇用に対する評価

（高齢社員に対する評価）

管理職の高齢社員に対する評価は、「定着度」（「満足している」＋「やや満足している」が68.0%）と「能力・技能・経験」(61.7%)が最も高く、「仕事の成果」(53.7%)と「モチベーショ

ン」(47.3%)がそれに次ぎ、「仕事等の変化に対する柔軟性」(42.6%)に対する評価が最も低い。それらの結果としての全体満足度(「全体を通して」)は、「満足している」+「やや満足している」が58.3%である。企業規模別には小規模企業ほど、高齢者の活用希望別には「戦力として活用」を希望するほど、おおむね全ての項目において高齢社員を高く評価している。

以上の高齢社員に対する評価を現役社員と比較すると、高齢社員は「能力・技能・経験」については評価が高いが「仕事等の変化に対する柔軟性」では低く、その他は現役社員並みである。高齢社員比率別には高齢社員が多いほど、高齢者の活用希望別には「戦力として活用」を希望するほど高齢社員の評価は高まる。

(現役社員への影響からみた評価)

つぎに高齢社員は現役社員にどのような影響を及ぼしているの。それを60歳超の雇用延長が「40歳以降の社員」に与える影響の観点からみると、「健康を維持・向上しようとする意欲」(「高まる割合」+「やや高まる」が52.3%)と「職業人生・キャリアを自分で考える意識」(50.6%)への影響が最も大きいと評価されており、「家族の健康・介護に関する知識・情報を得ようとする意欲」(47.7%)、「高齢社員を積極的に活用しようとする意識」(47.6%)がそれに次ぎ、「能力開発に対する意欲」(43.2%)、「専門職志向」(39.4%)、「会社への帰属意識」(36.5%)、「40歳以降の社員のモチベーション」(38.5%)、「管理職志向」(33.5%)、「昇進意欲」(32.4%)への影響は小さい。

企業規模別にみると小規模企業ほど「会社への帰属意識」、「40歳以降の社員のモチベーション」、高齢社員比率別には高齢社員が少ない会社ほど「管理職志向」、「昇進意欲」、「会社への帰属意識」への影響が大きい。さらに高齢社員の活用希望別にみると、ほぼすべての点で「戦力として活用」を希望するほど影響が大きいとしている。

3章 「高齢者調査」で明らかにされた主要な点

「高齢者調査」は、従業員規模31人以上の営利企業で働く60歳以上の雇用者を対象にした調査である。回答者は1077名であるが、ここで紹介する主要な調査結果は、そのなかの「現在の会社で正社員として20年以上勤務し現在にいたった者」(「継続雇用者」と呼ぶ)についてである。

1節 継続雇用者と会社の就労に関わる期待

- ① 継続雇用者の期待～働く意識と態度～
(就労する理由)