

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－

1 節 はじめに

1. 問題設定

本章では、59 歳までは正社員として勤務し、60 歳以降も引き続き同じ企業で勤務する高齢者（以下、「高齢社員」と記述する）の雇用率と、高齢社員を対象とする人事管理の整備状況との関係を検討する。

団塊世代の高齢化及び高年齢者雇用安定法（以下、「法」と記述する）の施行の影響を受け、60 歳以降も勤務する高齢社員数は増加基調にある。また、平成 24 年改正法の施行により、企業は希望者全員を段階的に 65 歳まで雇用する義務を負い、質的に多様な人材を管理する必要にも迫られている。この量と質への対応には、高齢社員の積極的活用を図るという「戦力化」の方針を持ち、制度設計による人事管理（「制度化」）を進めることが求められる。福祉的雇用では企業の負担は高まり、かつ個別対応では管理側の負担感が高まるからである（今野 2014）。

高齢社員向けの人事制度の実証研究からは、次の 2 点が明らかにされている。一つは、高齢社員と 59 歳以下の現役社員（以下、「現役社員」と記述する）に適用される人事制度に違いがある点である（今野 2014；藤波・大木 2011）。もう一つは、高齢社員が数量的に増え、かつ戦力化を図る企業では両者の人事制度の類似度が高く、類似度が高いと企業側の高齢社員の活用評価が高くなる点である（藤波 2009；藤波・大木 2011）。

これらの制度研究には、雇用政策の観点から 2 つの課題が残されている。第一は、高齢社員数と人事管理の整備との関係の検討である。法改正と高齢社員の増加という環境変化に対応するため、企業は高齢社員の人事管理を現役社員に、どの程度類似させるのかである。この選択は、高齢社員に限らず、現役社員の雇用管理（採用、異動、昇進、教育訓練）や報酬管理にも影響を与える。この検証により、現役社員も含め政労使が対応すべき課題が明らかになる。第二は、人事管理を整備する時期と効果との関係の検討である。人事管理の整備には費用と時間を要する。投資効率の高い時期を示すことが、高齢社員の活用を推進する一助となりえる。本章では、この 2 つの課題に取り組むこととする。前者の課題は 2 ～ 5 節、後者は 6 節で検討する。検討に入る前に、次項で分析に用いるデータを紹介したい。

2. データセット

本章では、当機構に設置された「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」（委員長：今野浩一郎学習院大学教授）が実施したアンケート調査結果（以下、「調査」

と記述する）を用いる。調査は2013年10月1日～28日に実施した。調査票は本社の人事担当部長宛に郵送にて配布し、回答を依頼した。配布先は大手信用調査企業のデータベースから、①株式会社、かつ②第一次産業、協同組合金融業、学校教育（学習塾は除く）、保健衛生、社会保険・社会福祉、介護事業、協同組合、政治・経済・文化団体、宗教、その他サービス業、公務、分類不能の産業を除いた産業を抽出し、企業規模の大きい順から2万社を抽出し、配布した。回収数は4203社（回収率21.0%）であった。

回答企業の正社員規模の構成比は、30人以下は1.5%、31～50人は1.2%、51～100人は4.6%、101～300人は60.1%、301～500人は16.8%、501～1000人は9.3%、1001人以上は5.6%、無回答は1.0%となっている。業種の構成比は、鉱業が0.1%、建設業は6.5%、製造業は31.0%、電気・ガス・熱供給・水道業は0.7%、情報通信業は5.5%、運輸業は12.8%、卸売・小売業は19.0%、金融・保険業は1.8%、不動産業は1.2%、飲食店・宿泊業は2.4%、医療・福祉業は1.3%、教育・学習支援業は0.6%、サービス業は16.9%、その他は0.2%となっている。

2 節 高齢社員の雇用率と高齢社員向け人事管理の整備状況

本節では、高齢社員の雇用率と高齢社員の人事管理の整備状況との関係を検討する。その前に、次項では人事管理の測定方法を提示しておく。

1. 人事管理の測定方法

平成16年と24年の改正法は、企業に65歳までの雇用確保を義務づけている。人事管理の整備の対象は、60歳代前半層となる。そこで本章では60歳代前半層に適用される人事管理を分析対象とする。本章では、59歳以前に正社員として勤務し、かつ60歳以降も正社員や非正社員として雇用される従業員を「高齢社員」と定義する。また、「高齢社員の雇用率」（以下、「雇用率」と記述する）は、全従業員に占める高齢社員の割合とする。

高齢社員の人事管理の整備状況は、藤波・大木（2011）と同様に、現役社員に適用される人事管理との差異から捉える。測定対象は、7つの個別分野と人事管理制度全般とする。前者は、①人事制度、②配置・異動、③就労条件、④教育訓練、⑤評価制度、⑥報酬制度、⑦福利厚生とする。具体的には、①「人事制度」は、社員格付け制度の実施状況、②「配置・異動」は、仕事内容・範囲や職責の重さ、期待される成果、配置転換や出張の頻度の変化、③「就労条件」は、勤務時間や勤務日数、残業時間の変化、④「教育訓練」は、仕事に関連する研修機会や自己啓発機会、⑤「評価制度」は、人事評価や目標管理、勤務時間や仕事内容の希望聴取、人事部門のキャリア面談の機会、⑥「報酬制度」は、基本給や賞与の決め方、仕事に関する諸手当の支給状況、⑦「福利厚生」は、生活関連の諸手当の支給や福祉増進機

会の提供を捉え、現役社員との類似度を測定している。現役社員と高齢社員全員が同じ場合は 5 点、現役社員と高齢社員がどちらかといえば同じが 4 点、現役社員と高齢社員がどちらかといえば異なる場合は 3 点、高齢社員と全く異なる場合は 2 点、高齢社員が対象となっていない場合は 1 点となるように設定している。後者の「人事管理制度全般」は、上記 7 分野の得点を合計し、7 で除した値を用いる。3.5 点を超えれば、現役社員に類似し、下回れば現役社員と異なることになる。

2. 高齢社員の雇用率と高齢社員向け人事管理の整備状況

高齢社員の雇用率と人事管理制度全般の整備状況との関係を捉えるために、人事管理制度全般を被説明変数、雇用率を説明変数とした階層別重回帰分析の結果を示したのが、図表 1－1 である。更に、高齢社員の雇用率別に人事管理制度全般得点の推計値を示したのが、図表 1－2 である。図表 1－1 と図表 1－2 からは、2 つの特徴を捉えることができる。

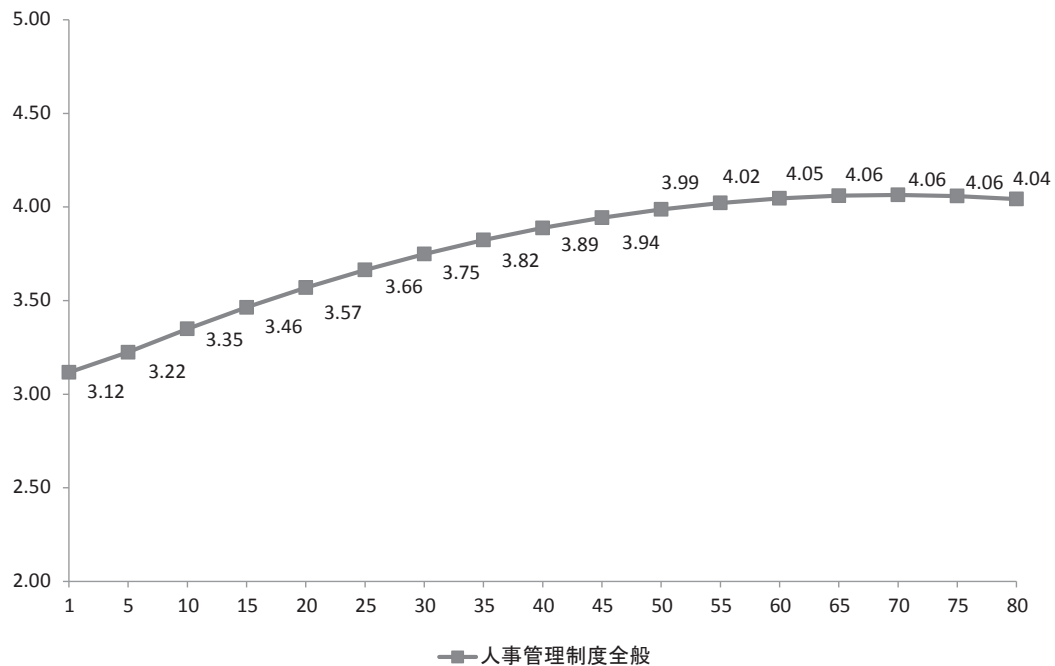
図表 1－1 人事管理制度全般の整備状況（階層的重回帰分析）

	人事管理制度全般		
	B	標準誤差	β
定数	3.393	0.015	
雇用率 (15% =0)	0.017	0.001	0.246**
調整済み R ²	0.060		
F 値	225.379**		
▲ R ²	0.006**		
定数	3.464		
雇用率 (15% =0)	0.022	0.002	0.320**
雇用率×雇用率	-0.0002	0.000	-0.107**
調整済み R ²	0.066		
F 値	124.588**		
N	3510		

注 1： **：p < 0.01、*：p < 0.05

注 2：高齢社員の雇用率 0% を除いた集計である。

図表 1－2 高齢社員の雇用率別、人事管理制度全般得点の推計値
(縦軸：得点、横軸：高齢社員雇用率)



第一は、高齢社員の雇用率と人事管理制度全般の得点には、正の関係がある点である。60歳以降も在籍する高齢社員が増え始めると、高齢社員の人事管理は現役世代に近づくように整備される。第二は、雇用率が高くなると、人事管理制度全般得点の増加率は低下し、頭打ちになる点である。高齢社員が多くを占めても、高齢社員と現役社員の人事管理は完全に一致しない。

3 節 人事管理を整備する理由－整備する力と推進する力－

前節では、高齢社員が増え始める時期において、高齢社員の雇用率と人事管理制度全般の整備状況には正の関係があることを示した。同様の結果は、藤波（2009）や藤波・大木（2011）でも示されている。そこで本節は、この理由を捉えることにする。企業は、現在または将来に起こる課題の解決に向けて対策を講じることから、第一に、高齢社員の増加は企業にどのような課題を認識させるのかを捉え、第二に、その課題は人事管理の整備によって低下するのかを検証する。

1. 高齢社員の雇用率と高齢社員の活用課題

高齢社員の雇用率を説明変数、活用課題を被説明変数とし、業種（「運輸、不動産、飲食・

宿泊、医療・福祉業タミー」と正社員数（8点尺度：「1」＝30人以下～「8」＝5001人以上）を統制変数に加えて、二項ロジスティック回帰分析を行った結果が、図表1－3である。更に、高齢社員の雇用率と課題別の回答割合の推計値を示したのが図表1－4である。なお、高齢社員の活用方針は規模と業種による差が大きいことから、正社員数と業種を統制変数に用いることとする。

図表1－4からは、2つの特徴が捉えられる。第一は、高齢社員の労働意欲を課題とする割合が高く、この課題が高い水準で推移する点である。労働意欲の課題を抱える企業割合の推計値は、雇用率1%時点では67.9%、雇用率22%をピークに71.1%まで増加する。雇用率40%時点の推計値は68.9%となっており、更に雇用率が上昇しても課題は大幅に減少しない。

第二は、高齢社員の健康の課題は、高齢社員の雇用率が高くなると該当割合が高くなる点である。健康の課題を抱える企業割合の推計値は、雇用率1%時点では51.1%であり、労働意欲の課題（67.9%）を下回っている。雇用率30%を超えるとその割合は7割を超え、労働意欲の課題を上回る（雇用率31%時点の健康の課題：70.9%、労働意欲70.6%）。調査結果から、60歳以上の高齢社員が在籍する企業の雇用率をみると、平均値は7.8%、中央値は4.4%であり、雇用率が25%以下の企業が全体の94.5%を占めている。多くの企業は、高齢社員の活用時に健康よりも労働意欲の課題に直面しているといえる。

図表 1－3 高齢社員の雇用率と活用課題の認識（二項ロジスティック回帰分析）

	本人のモチベーションの維持・向上		担当する仕事の確保		本人の健康		若年・中堅層の社内での活躍機会の減少		職場の上司との人間関係	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
定数	-0.042	0.959	-1.247	0.287**	0.519	1.680**	-1.526	0.217**	-1.224	0.294**
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ダミー	-0.499	0.607**	-0.485	0.615**	0.523	1.687**	-0.633	0.531**	-0.589	0.556**
正社員数	0.201	1.222**	0.181	1.198**	-0.048	0.953	0.077	1.080*	-0.081	-0.162
雇用率（15% = 0）	-0.004	0.996	-0.046	0.955**	0.020	1.020**	-0.009	0.991	-0.011	1.086*
χ^2	69.798**		220.566		81.880**		44.623**		54.604**	
Cox and Snell R ²	0.020		0.062		0.023		0.013		0.016	
定数	0.063	1.065	-1.506	0.222**	0.639	1.894**				
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ダミー	-0.513	0.599**	-0.468	0.626**	0.513	1.670**				
正社員数	0.205	1.228**	0.174	1.190**	-0.044	0.975				
雇用率（15% = 0）	0.005	1.007	-0.063	0.939**	0.029	1.029**				
雇用率二乗（15% = 0）	-0.0003	0.9997**	0.0010	1.001**	-0.0004	0.99958**				
χ^2	76.716**		270.093**		92.542**					
Cox and Snell R ²	0.022		0.075		0.026					
N	3448		3448		3448		3448		3448	

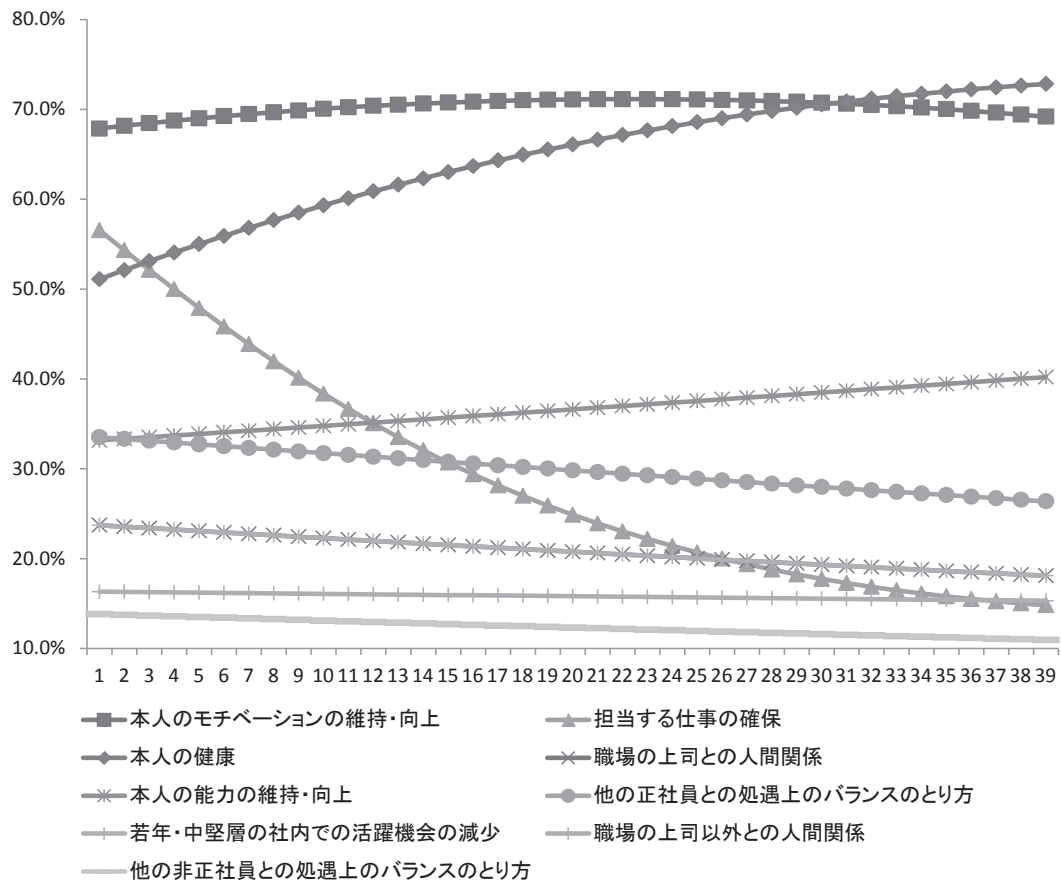
	職場の上司以外との人間関係		本人の能力の維持・向上		他の正社員との処遇上のバランスのとり方		他の非正社員との処遇上のバランスのとり方	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
定数	-1.842	0.159**	-0.694	0.500**	-0.654	0.520**	-1.442	0.237**
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ダミー	-0.600	0.549**	0.068	1.070	-0.365	0.695**	-0.342	0.711*
正社員数	0.064	1.066	0.021	1.021	-0.021	0.979	-0.096	0.909
雇用率（15% = 0）	-0.002	0.998	0.008	1.008**	-0.009	0.991*	-0.007	0.993
Cox and Snell R ²	0.007		0.002		0.007		0.003	
χ^2	24.147**		8.077**		23.313**		11.962**	
N	3448		3448		3448		3448	

注 1： **：p < 0.01、*：p < 0.05

注 2：高齢社員の雇用率 0% を除いた集計である。

図表 1－4 高齢社員の雇用率別、課題の認識割合の推計値

(縦軸：課題割合、横軸：高齢社員の雇用率)



注 1：雇用率以外は平均値を投入している。

図表 1－5 と図表 1－6 をみると、人事管理制度全般の整備状況と、「本人のモチベーションの維持・向上」や「他の非正社員との処遇バランスのとり方」、「職場の上司以外との人間関係」、「職場の上司との人間関係」との課題には、負の関係がある。人事管理制度全般が整備されると、これらの課題を認識する割合は減少する。

以上を踏まえると、高齢社員が職場に増え始めると、企業は高齢社員の労働意欲の課題に直面する。この課題への対応が、高齢社員向けの人事管理を整備する契機になっている。この対応は、職場の人間関係に加えて、非正社員との処遇の均衡問題を改善することにも寄与する。また、図表 1－3 が示すように、雇用率と、非正社員との処遇の均衡や上司以外の人間関係には統計上有意な関係はなく、高齢社員が増えても自然に解消されない。高齢社員の人事管理の整備は、処遇の納得性を高め、かつ高齢社員との関係性の改善を通じて、同僚の就業意欲を高める効果がある。この効果が、高齢社員の人事管理の整備を後押しする力となっている。

図表 1－5 高齢社員の人事管理制度の整備と高齢社員の活用課題（二項ロジスティック回帰分析）

	本人のモチベーションの 維持・向上		若年・中堅層の社内での 活躍機会の減少		職場の上司との人間関係	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
定数	0.714	2.042**	-1.290	0.275**	-0.193	0.825
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・ 福祉業ダミー	-0.451	0.637**	-0.626	0.535**	-0.530	0.589**
正社員数	0.194	1.214**	0.076	1.079*	0.073	1.076*
雇用率	-0.001	0.999	-0.008	0.992	-0.007	0.993
人事管理制度全般	-0.211	0.810**	-0.032	0.969	-0.268	0.765**
χ^2	86.478**		44.935**		80.299**	
Cox and Snell R^2	0.025		0.013		0.023	
N	3448		3448		3448	

	職場の上司以外との人間関係		他の正社員との処遇上の バランスのとり方		他の非正社員との処遇上の バランスのとり方	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
定数	-1.304	0.272**	-0.422	0.656**	-0.498	0.608
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・ 福祉業ダミー	-0.564	0.569**	-0.358	0.699**	-0.281	0.755
正社員数	0.059	1.060	-0.022	0.978	-0.105	0.091*
雇用率	0.000	1.000	-0.009	0.992*	-0.003	0.997
人事管理制度全般	-0.156	0.855*	-0.030	0.971	-0.260	0.771**
χ^2	29.960**		23.655**		25.552**	
Cox and Snell R^2	0.009		0.007		0.007	
N	3448		3488		3448	

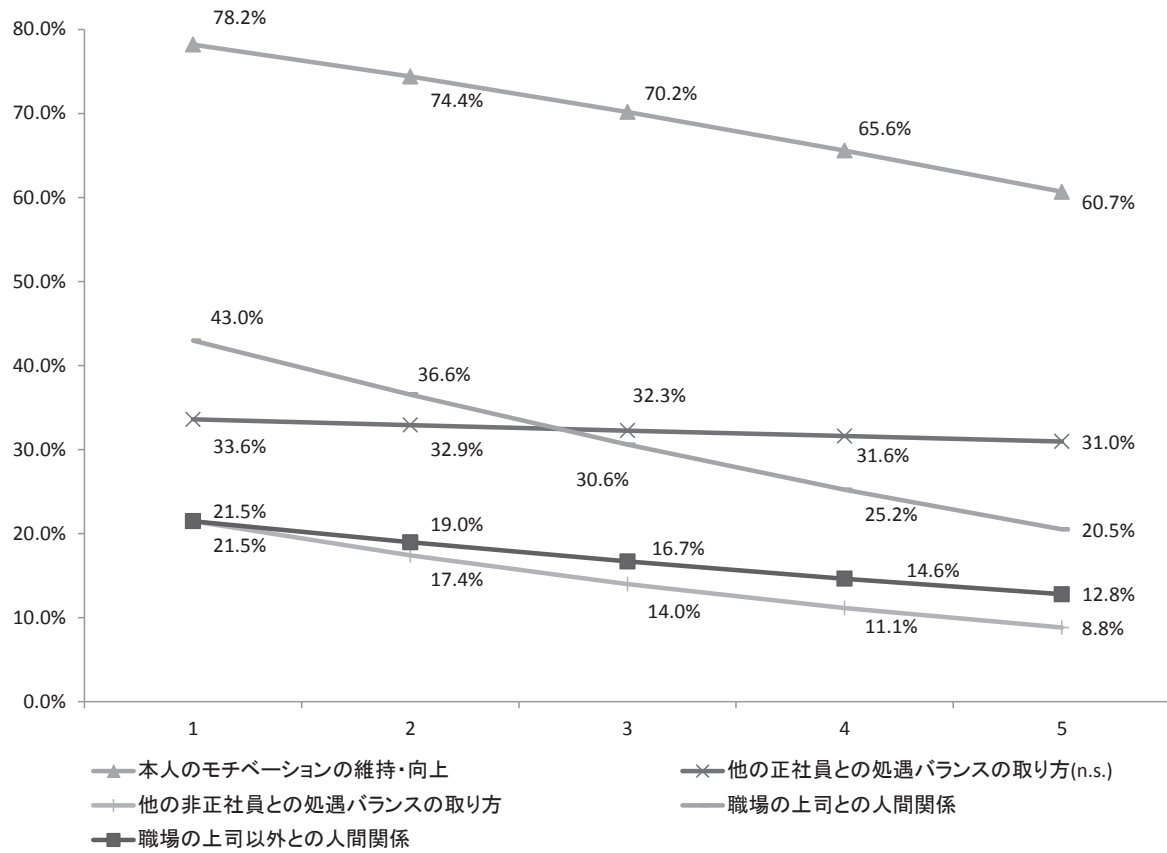
注 1： **： $p < 0.01$ 、*： $p < 0.05$

注 2：高齢社員の雇用率 0% を除いた集計である。

注 3：高齢社員の労働意欲と職場全体の課題の項目のみ掲載している。

注 4：統制変数は図表 1－3 と同じである。

図表 1－6 人事管理制度全般の得点別、高齢社員の活用課題割合の推計値
(縦軸：課題割合、横軸：人事管理制度全般の整備得点)



注 1：「n.s」は当該項目と人事管理制度全般の得点間に統計上有意な関係がない項目である。

注 2：人事管理制度得点以外は、平均値を投入している。

4 節 整備される人事管理の個別分野と抑制する力

本節では、現役社員と高齢社員の人事管理制度は完全に一致しない理由を検討する。その理由を探る前に、高齢社員の雇用率の増加と共に整備される人事管理の個別分野を捉えることにする。

1. 高齢社員の雇用率と人事管理の個別分野の整備状況

高齢社員の雇用率と人事管理の個別分野の整備状況との関係を、階層的重回帰分析を用いて捉えたのが、図表 1－7 である。更に、雇用率と個別分野の整備得点の推計値を示したのが図表 1－8 である。

図表 1－7 人事管理の個別分野別、人事管理の整備状況（階層的重回帰分析）

	配置・異動			就労条件（労働時間）			教育訓練		
	B	標準誤差	β	B	標準誤差	β	B	標準誤差	β
定数	4.121	0.020		4.486	0.015		3.369	0.040	
雇用率(15%=0)	0.019	0.002	0.207**	0.008	0.001	0.117**	0.030	0.003	0.176**
調整済み R ²	0.043			0.013			0.031		
F値	156.549**			48.427**			98.078**		
▲R ²	0.007**			0.002**			0.001*		
定数	4.222	0.028		4.528	0.021		3.455	0.057	
雇用率(15%=0)	0.026	0.002	0.285	0.011	0.002	0.162**	0.036	0.004	0.211**
雇用率×雇用率	-0.0003	0.000	-0.113	-0.0001	0.000	-0.065**	-0.0002	0.000	-0.051**
調整済み R ²	0.049			0.015			0.032		
F値	90.923**			28.157**			51.362**		
N	3503			3508			3068		

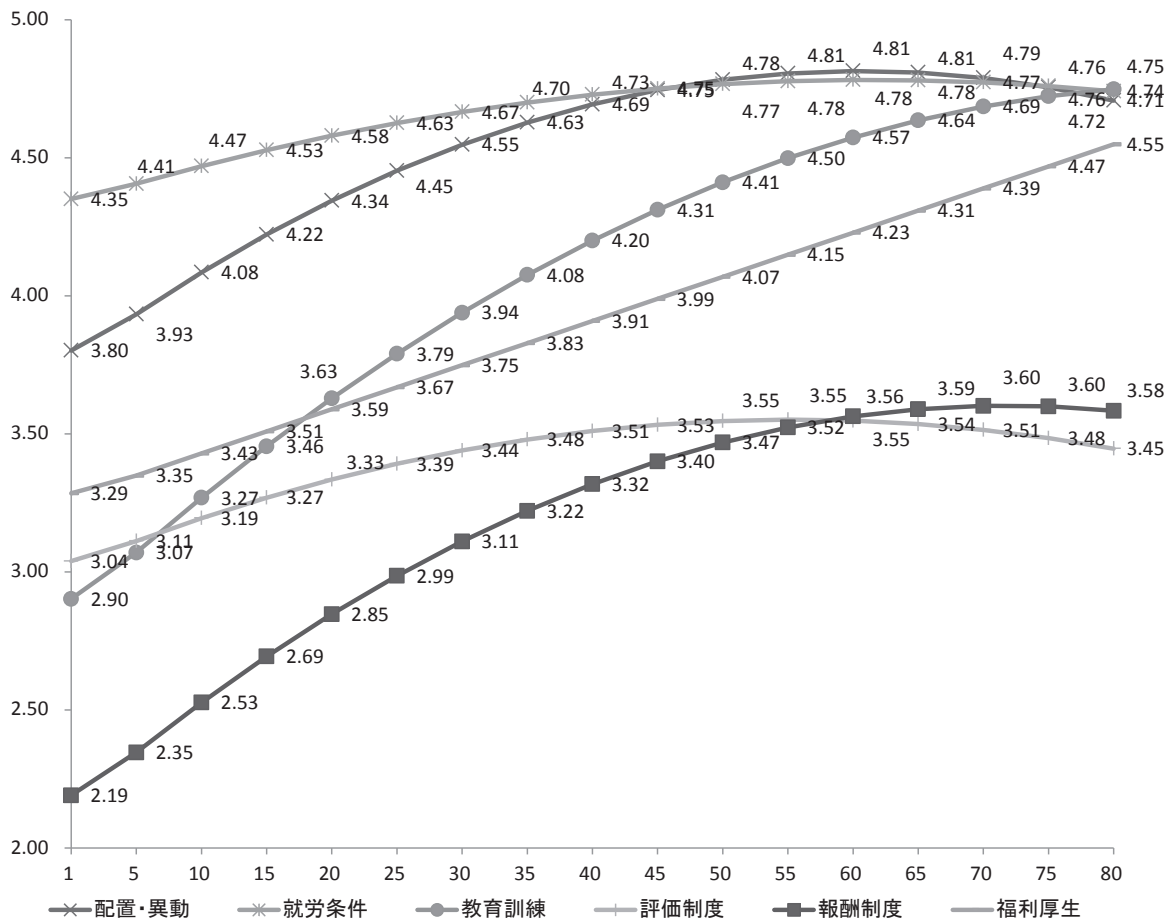
	評価制度			報酬制度			福利厚生		
	B	標準誤差	β	B	標準誤差	β	B	標準誤差	β
定数	3.208	0.029		2.594	0.020		3.509	0.031	
雇用率(15%=0)	0.010	0.002	0.075**	0.025	0.002	0.267**	0.016	0.002	0.116**
調整済み R ²	0.005			0.071			0.013		
F値	19.607**			270.147**			44.370		
▲R ²	0.001*			0.006**			0.000		
定数	3.269	0.042		2.694	0.029				
雇用率(15%=0)	0.014	0.003	0.107**	0.032	0.002	0.342**			
雇用率×雇用率	-0.0002	0.000	-0.047*	-0.0003	0.000	-0.108**			
調整済み R ²	0.006			0.077					
F値	11.833**			147.320**					
N	3508			3508			3272		

注 1： **：p < 0.01、*：p < 0.05

注 2：高齢社員の雇用率 0% を除いた集計である。

注 3：雇用率は 15% を基準に集計している。

図表 1－8 高齢社員の雇用率別、人事管理の個別分野得点の推計値



注 1：雇用率以外は平均値を投入している。

図表 1－7 と図表 1－8 からは、3 つの特徴が捉えられる。第一は、高齢社員の雇用率が低い時には、雇用率の上昇に伴って就労条件や配置・異動分野の整備が進められる点にある。他と比べて早い時期に現役社員の人事管理に近づく点である。第二は、雇用率が高くなると、教育訓練分野の整備が急激に進む点にある。最後は、評価制度と報酬制度の整備状況は低く、雇用率が上昇しても現役社員の人事管理に近づかない点である。

高齢社員が職場に増えると、配置・異動、就労条件、教育訓練という高齢社員の活用方法に関わる人事管理分野を、現役社員に近づけるように整備する。教育訓練は、雇用率が増加すると、整備が一気に進む。高齢社員を含めた人材活用を進める必要があるため、投資対象としての認識が高まるものと考えられる。

一方で、評価制度や報酬制度は現役社員と同じ管理を適用しない。理論的には、人事評価の機能は期待役割の伝達、雇用管理や就業条件管理、報酬管理に活かし、かつ社員の行動変容を促す役割を担っている（今野・佐藤 2002）。人事評価は個別分野を機能させる役割を果たすことから、上記の活用方法が現役社員に近づいても、それを機能させる人事評価が異なる

れば、高齢社員の活用戦略は現役社員と異なることを意味する。これは5節で検討するが、その分析の前に、次項では人事管理が完全に一致しない理由を検討する。

2. 制約する力

図表1－4では、雇用率が高まると、高齢社員の健康の課題を認識する割合は高位に推移する関係を示した。人事管理が整備されると、健康を課題に挙げる割合が高まるのであろうか。人事管理制度全般の整備状況と健康の課題認識との関係を捉えるため、両者の関係を二項ロジスティック回帰分析から分析したのは、図表1－9である。更に、人事管理制度全般の得点別に健康課題と労働意欲の課題の推計値を示したのが、図表1－10である。

図表1－9 高齢社員の人事管理制度の整備と健康課題（二項ロジスティック回帰分析）

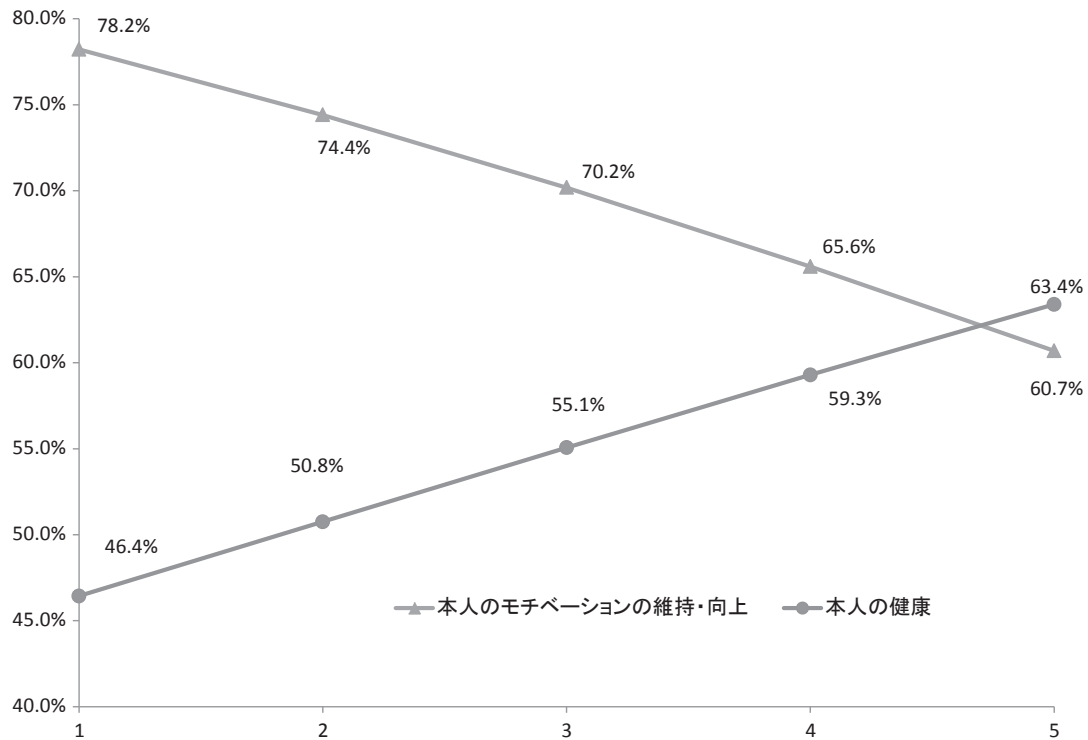
	本人の健康	
	B	Exp(B)
定数	-0.341	0.711**
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ダミー	0.485	1.624**
正社員数	-0.043	0.958
雇用率	0.017	1.017**
人事管理制度得点	0.173	1.189**
χ^2	94.551**	
Cox and Snell R^2	0.027	
N	3448	

注1： **： $p < 0.01$ 、*： $p < 0.05$

注2：高齢社員の雇用率0%を除いた集計である。

注3：統制変数は、図表1－3と同じである。

図表 1－10 人事管理制度全般の得点別、健康の課題割合の推計値
(縦軸：課題割合、横軸：人事管理制度全般の整備得点)



注 1：人事管理制度得点以外は平均値を投入している。

注 2：本人のモチベーションの維持・向上は、図表 1－6 を再掲。

図表 1－9 と図表 1－10 をみると、2 つの特徴が捉えられる。一つは、高齢社員の健康の課題は、人事管理制度全般の得点と正の関係があること。もう一つは、人事管理制度得点が 5 点の場合には、「本人のモチベーションの維持・向上」の課題（60.7%）を上回る（「本人の健康」：63.4%）ことである。論理的には健康の課題は、人事管理を現役に近づけることにより解決できないため、この結果は、人事管理の整備が原因で健康の課題が高まることを意味する。この整備が進む場合、労働意欲の課題よりも健康の課題が優位となる。

この結果を踏まえると、人事管理の整備が完全に一致しない理由は、高齢社員の健康に企業が課題を感じることにありと考えられる。一般的に現役社員と比べて高齢社員の方が健康を損ねている確率が高い。健康に配慮する必要がある。高齢社員を現役社員と同じ方法で活用する場合、健康を損ねて日常的な業務が滞るリスクは高くなる。また、健康の課題を理由に退職するリスクも高くなる。退職リスクが高い人材に依存する人材活用は、事業の継続性が妨げられる可能性を高めてしまう。

5 節 高齢社員活用の基本方針

本節は、高齢社員の人材活用の基本方針を検討したい。この検討には、次の2つの段階を踏むこととする。第一は、高齢社員を戦力として捉えているのか、第二は、戦力とする場合に強化される人事施策である。

1. 戦力として捉えているのか

人事評価の機能は、従業員の働きぶりや能力、成果を評価し、それを配置管理や就業条件管理、能力開発管理に用いることにある。人事評価の実施状況から、高齢社員を業績に貢献する人材に位置づけているか、否かを把握する。雇用率と人事評価の実施割合との関係を、二項ロジスティック回帰分析を用いて分析した結果は、図表1－11である。更に、雇用率別に人事評価の実施割合を推計したのは、図表1－12である。

図表1－11 高齢社員の雇用率と人事評価の実施率（二項ロジスティック回帰分析）

	人事評価の実施	
	B	Exp(B)
定数	-0.237	
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉	-0.343	0.710**
業ダミー		
正社員数	0.165	1.180**
雇用率（15% = 0）	0.008	1.008*
χ^2	38.301**	
Cox and Snell R ²	0.011	
定数	-0.133	
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉	-0.356	0.701**
業ダミー		
正社員数	0.169	1.184**
雇用率（15% = 0）	0.016	1.016**
雇用率×雇用率	-0.000	1.000**
χ^2	45.657**	
Cox and Snell R ²	0.013	
N	3473	

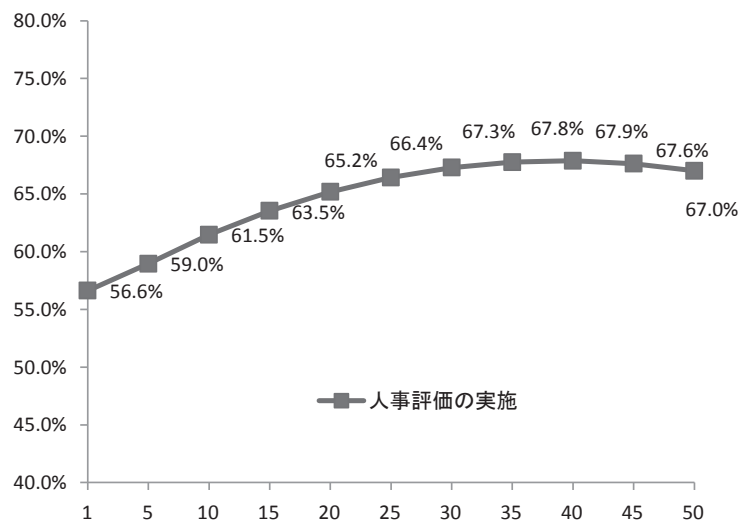
注1： **：p < 0.01、*：p < 0.05

注2：高齢社員の雇用率0%を除いた集計である。

注3：雇用率は15%を基準としている。

注4：統制変数は図表1－3と同じである。

図表 1－12 雇用率別、人事評価の実施割合の推計値（縦軸：実施割合、横軸：高齢社員の雇用率）



注 1：人事管理制度得点以外は平均値を投入している。

図表 1－11 上段をみると、高齢社員の雇用率と人事評価の実施割合は正の関係がある。図表 1－12 をみると、人事評価の実施率は 6 割程度となり、雇用率が 1% 時点の推計値は 56.6%、20% 時点の推計値が 63.5% となっている。6 割の企業が高齢社員を戦力として捉えており、かつ雇用率が高い企業でも、すべてが高齢社員を戦力として捉えているわけではない。

2. 戦力時の活用戦略

(1) 分析方法

次に、戦力と位置付ける企業が、現役社員と同じ活用方針をもつのかを捉えたい。本節では、仕事上の要請と本人の能力を適合させる仕組みを、3つの観点から捉える。第一は、調整の時間軸である。高齢社員を投資対象とするか否かである。既存の能力を再編成して活用するのか、能力の向上を図りながら活用するのかをみる。本節では、企業が仕事に関する研修機会や自己啓発への支援を、高齢社員に提供する機会から捉える。第二は、調整過程における意思の伝達状況である。高齢社員の役割（期中の仕事内容や業務量、達成すべき成果）を決める手続きを対象とし、①企業から高齢社員へ、②高齢社員から企業へという主体間の意思疎通状況を検討する。本節では、前者の手段を、目標管理の実施状況、後者を勤務時間や勤務場所、仕事内容の希望を聞く機会の提供状況から捉える。第三は、調整時の主体である。調整を現場に任せるのか、人事部門が関与するのかを検討する。本節では、高齢社員の働き方やキャリアを題材に、高齢社員と人事部門が面談する機会の設置状況から捉える。

戦力化の状況を捉えるために、人事評価に着目する。人事評価の実施状況と、上記の施策

との連関に着目することで、戦力化によって強化される施策を捉えたい。

(2) 人事施策の実施状況

本項では、現役時代からの期待度の変化を捉える。現役社員に適用される企業を集計母数として、高齢社員に適用される当該施策の実施割合を算出している。

高齢社員への人事評価の実施別に、人事施策の実施割合を見たのが、図表 1－13 である。人事評価を実施していない企業の傾向を捉えると、2つの特徴が捉えられる。第一は、すべての施策が継続して導入される割合（以下、「継続率」と記述する）が低下することである。戦力化の方針がない場合には、仕事上の要請と能力の適合を図ることを止めている。第二は、継続率は零ではない点である。実施する施策は、戦力化を図る目的ではなく、企業から支援される感覚を高めて、労働意欲の低下を抑制する目的によるものと考えられる。

次に、戦力化を図る企業の特徴を捉えることにする。第一に、人事評価の実施企業と非実施企業との差をみよう。リスク比をみると、「業務目標を立てさせること」（リスク比：2.002倍）と「希望する仕事を申告する仕組み」（同 1.552 倍）を継続して実施する割合は高い。戦力化を図る企業では、企業側の期待役割を伝達し、同時に高齢社員側からも仕事内容の要望を聞く機会を設けている。労使の意向を踏まえて役割を決定するという機会を維持する傾向がある。

図表 1－13 高齢社員を対象とした人事施策の実施割合

	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	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仕組み	人事部門と従業員個人が働き方・キャリアを個別に面談する機会	仕事に直接関連する研修	自己啓発への支援
総計	60.7%	57.2%	70.1%	70.4%	50.3%	58.2%
N	3380	2086	1914	1643	3367	2739
人事評価あり	75.3%	65.8%	77.3%	77.9%	55.7%	64.4%
N	2074	1326	1209	1043	2036	1706
人事評価なし	37.6%	42.4%	57.7%	57.5%	41.9%	47.9%
N	1306	760	705	600	1331	1033
リスク比	2.002	1.552	1.338	1.354	1.329	1.343

注 1：N は集計母数である。

注 2：該当割合は無回答を省いている。

注 3：リスク比は、人事評価の実施企業における表頭の施策の実施割合を、非実施企業に占める表頭施策の実施割合で除した値である。

第二に、人事評価の実施企業における人事施策の実施割合をみよう。2つの特徴が捉えられる。一つは、人事部門が役割の調整に関与する点である。「人事部門と従業員個人が働き方・キャリアを個別に面談する機会」の実施割合は 77.9% であり、この機能を残している企業は多い。もう一つは、教育訓練の実施割合は相対的に低い点である。「仕事に関連する研修」

の実施割合は 55.7% である。高齢社員が保有する既存の能力を再編しながら活用する企業も 4 割強存在し、短期的な視点から高齢社員を活用する企業も依然として多くある。

以上を踏まえると、戦力化を図る場合には、労使で役割を調整する機会を設けており、その調整は現場任せではなく、人事部門も関与して決定する。ただし、長期的な視点からの意思決定ではなく、半数程度は短期的な視点に立っている。

(3) 戦力的活用時における現役世代への影響

一方、長期的な視点に依拠した意思決定も行われている。その状況下では、現役世代との役割が重複するのか、その点を推測したい。仕事上の要請と能力の適合方法が一致する場合には、高齢社員が現役世代と同じ役割を果たす可能性もある。仮にそうであれば、高齢社員が仕事を抱え込むなど、利己的な行動が職場全体に負の影響をもたらすことが考えられる。

図表 1－14 高齢社員の活用評価（階層的重回帰分析）

	若手・中堅社員への技能や技術の伝承			他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上		
	B	S.E	β	B	S.E	β
定数	2.647	0.063		2.555	0.060	
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ダミー	-0.001	0.036	-0.001	0.042	0.034	0.023
正社員数	0.025	0.012	0.037*	-0.002	0.012	-0.003
雇用率（15% 基準）	0.001	0.001	0.013	0.003	0.001	0.041*
雇用上限年齢 65 歳以下ダミー	-0.036	0.041	-0.017	-0.020	0.038	-0.010
評価制度得点（3 点基準）	0.017	0.010	0.035	0.037	0.009	0.079**
教育訓練得点（3 点基準）	0.039	0.008	0.100**	0.032	0.007	0.087**
調整済み R^2	0.014			0.023		
F 値	8.183**			12.518**		
▲ R^2	0.001*			0.001		
定数	2.632	0.064				
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ダミー	0.000	0.036	0.000			
正社員数	0.025	0.012	0.037*			
雇用率（15% 基準）	0.001	0.001	0.013			
雇用上限年齢 65 歳以下ダミー	-0.031	0.041	-0.015			
評価制度得点（3 点基準）	0.015	0.010	0.031			
教育訓練得点（3 点基準）	0.038	0.008	0.097**			
評価制度×教育訓練	0.011	0.005	0.039*			
調整済み R^2	0.016					
F 値	7.652**					
N	2945			2934		

注 1： **： $p < 0.01$ 、*： $p < 0.05$

注 2：高齢社員の雇用率 0% を除いた集計である。

注 3：雇用率は 15% を基準にしている。

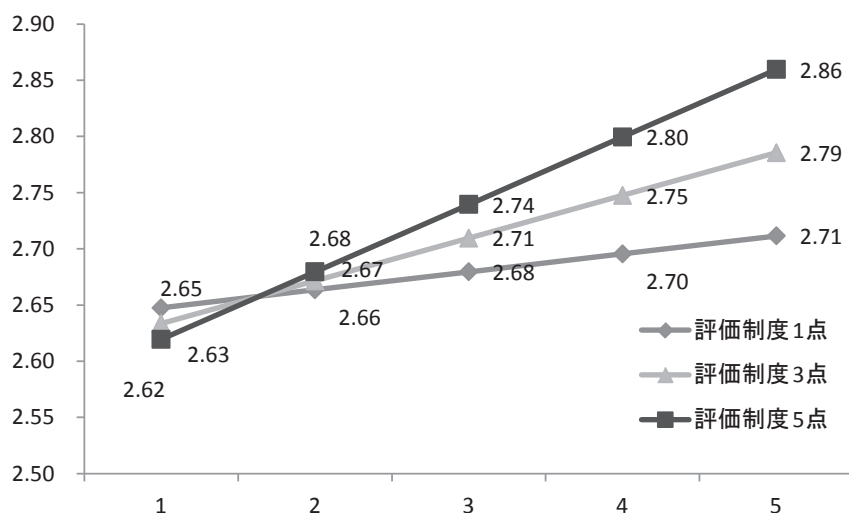
注 4：教育訓練得点と評価制度得点は 3 点を基準にしている。

注 5：統制変数は図表 1－3 に加えて、企業が定める雇用上限も投入している。

役割決定時の調整の実施と戦力化の指標となる「評価制度」と、かつ人材への投資の指標である「教育訓練制度」が共に高い場合に、企業側の活用評価が低い水準にあれば、この問題が発生している可能性がある。本節では、「若手・中堅社員への技能や技術の伝承」への満足状況（4点尺度：満足している4点～満足していない1点）と、高齢社員の活用による「他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上」の効果（4点尺度：効果があった4点～効果がなかった1点）の変数を用いることとする。ここでは「継続率」ではなく、施策の該当状況に焦点をあてる。

図表1－14右段からは、評価制度と教育訓練の交互作用項と評価項目との関係を見ると、他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上では、統計的に有意な関係はない。左段をみると、若手・中堅社員への技能や技術の継承と、教育訓練と評価制度の交互作用項には統計的に有意な関係がみられる。それを図示したのが、図表1－15である。評価制度が5点における満足度の推計値をみると、評価制度が1点では2.62点、5点では2.86点となる。評価制度と教育訓練が共に高い場合には、満足度は高い水準にある。

図表1－15 評価制度得点別、若手・中堅社員への技能や技術の継承得点の推計値
（縦軸：若手・中堅社員への技能や技術の継承得点、横軸：教育訓練制度得点）



評価制度と教育訓練の得点が高い場合にも、高齢社員が現役世代の仕事を阻害していると企業は捉えていない。仕事上の要請と能力の適合方法が現役社員と一致していても、高齢社員はそもそも現役社員と異なる役割が設定されている可能性を示唆する。更に、若手・中堅社員への技能や技術の継承においては、教育訓練の得点が高い場合には、満足度が高くなる傾向にある。労使で役割を調整する機会を設ける企業では、教育訓練機会を現役社員とは異なる役割を創出する目的で用いているとも考えられる。高齢社員の戦力化を図る場合には、現役社員と異なる役割を設定しながら、人事管理を整備しているようである。

6 節 高齢社員向け人事管理の整備時期

人事管理を整備する過程では、制度を設計し、社内で調整する時間と労力を要する。制度導入の実務においては、費用対効果の視点が必要になる。そこで本節では、高齢社員の雇用率別に人事管理の整備による効果を測定し、費用対効果が高い時期を探ることとする。その検討に入る前に、次項では、雇用率と労働意欲の評価との関係を捉えることとする。

1. 高齢社員の雇用率と労働意欲の評価

2 節では、高齢社員の雇用率が低い状況下では、企業は労働意欲を活用課題の第一位に挙げ、人事管理の整備がその課題への認識を下げることを確認した。本節では、最初に高齢社員数が増えると、彼らの役割が認識されて高齢社員の努力水準は高まるのか、それとも現役社員に依存する人材が相対的に増えるのか、人事管理の整備状況の影響を除いて検証したい。

図表 1－16 高齢社員の活用評価（階層的重回帰分析）

	労働意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり		
	B	S.E	β
定数	2.965	0.059	
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ダミー	0.051	0.033	0.027
正社員数	-0.009	0.012	-0.014
雇用率（15% 基準）	-0.003	0.001	-0.047**
雇用上限年齢 65 歳以下ダミー	-0.104	0.037	-0.052***
人事管理制度得点（3.5 点基準）	0.168	0.017	0.176***
調整済み R^2	0.037		
F 値	26.788***		
▲ R^2	0.004***		
定数	2.921	0.060	
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ダミー	0.056	0.033	0.030*
正社員数	-0.011	0.012	-0.016
雇用率（15% 基準）	-0.007	0.002	-0.111***
雇用上限年齢 65 歳以下ダミー	-0.110	0.037	-0.055***
人事管理制度得点（3.5 点基準）	0.172	0.017	0.180***
雇用率×雇用率	0.000	0.000	0.089***
調整済み R^2	0.041		
F 値	24.802***		
N	3353		

注 1： ***： $p < 0.01$ 、**： $p < 0.05$ 、*： $p < 0.1$

注 2：高齢社員の雇用率 0% を除いた集計である。

注 3：雇用率は 15% を基準にしている。

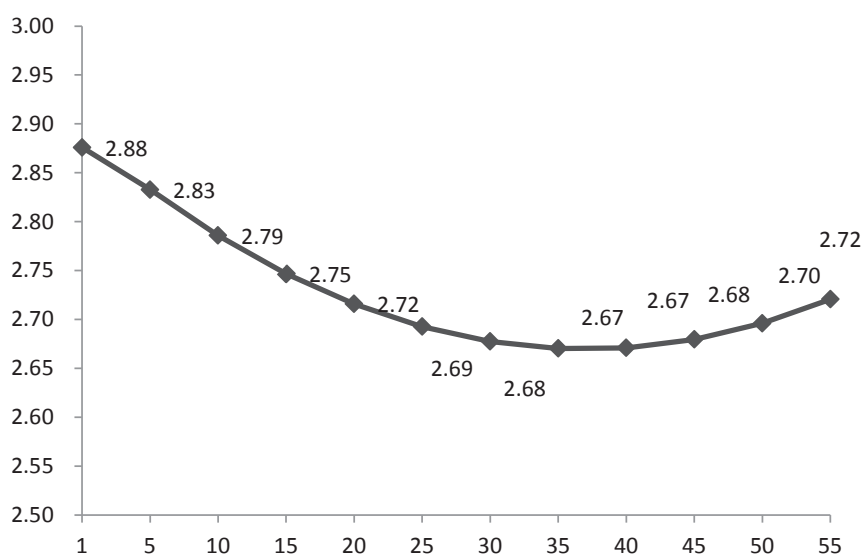
注 4：人事管理制度得点は 3.5 点を基準にしている。

注 5：統制変数は図表 1－14 と同じである。

そこで高齢社員の雇用率と労働意欲との関係をみたのが、図表 1－16 である。業種や正

社員数、企業が定める雇用上限年齢、人事管理制度得点を統制変数に投じて、階層的重回帰分析を行っている。なお本節では、労働意欲の評価には「労働意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり」への満足状況（４点尺度：満足している４点～満足していない１点）」を用いている。更に、雇用率別に労働意欲への評価の推計値を算出したのが、図表１－１７である。

図表１－１７ 高齢社員の労働意欲の評価の推計値



図表１－１６と図表１－１７をみると、人事管理制度の影響を除いた雇用率の主効果は、労働意欲の評価と負の関係にある。労働意欲の評価の推計値は、雇用率１％時点で２．８８点、雇用率３７％時点で２．６７点と底を打ち、緩やかに増加する。数量的に増加すると、意欲や能力が多様な人材が増えるために、総じて意欲の評価が低くなると解釈できる。

２．人事管理の整備時期

労働意欲の問題は、職場全体に波及する。雇用率の上昇に伴って労働意欲への評価が低下することから、早期の対応が必要となる。労働意欲を向上させる方法には、高齢社員を精神的に支援するなど、人事管理を整備する以外の方法もある。高齢社員の人事管理を現役社員に近づける方法は制度設計や社内の調整に時間と労力を要するため、費用対効果の観点から高い効果を享受できる時期を理解しておく必要がある。そこで本節では、人事管理を整備する時期に焦点をあて、分析を進めたい。ここでは高齢社員の活用効果を「生産性」（職場の生産性の向上）と「品質」（製品・サービスの品質向上）、「コスト」（労務費の削減）の評価（４点尺度：効果があった４点～効果がなかった１点）から捉えることにする。

図表１－１８は、高齢社員の雇用率と人事管理制度全般の整備状況の交互作用効果を分析し、図表１－１９は、雇用率別の推計値を示している。図表１－１８上段をみると、人事管

理制度全般の整備状況と、「生産性」や「品質」との間には統計上有意な正の関係がある。他方で、「コスト」とは負の関係がある。人事管理の整備によって、職場の生産性と製品・サービスの品質が向上する効果が得られ、他方で、労務費の削減効果は減少する。

更に、高齢社員の雇用率の違いによる効果の差を捉えたのが、図表 1－19 である。「品質」と「生産性」において雇用率 20% 時点と 1% 時点とを比べると、後者の方が人事管理制度の整備による効果の傾きが大きくなる。雇用率が低い時点で人事管理を整備すると、その効果はより高くなる関係にある。人事管理が整備されていない状況で高齢社員比率が高い場合には、労働意欲を高めるために、経営者や人事部または現場単位で、既に人事管理の整備と異なる工夫をしており、追加的に人事管理を整備する効果は低くなることが考えられる。

図表 1－18 高齢社員の活用評価（階層的重回帰分析）

	製品・サービスの品質の向上			職場の生産性の向上			労務費の削減		
	B	S.E	β	B	S.E	β	B	S.E	β
定数	2.627	0.056		2.758	0.056		2.642	0.060	
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ダミー	-0.092	0.031	-0.052***	-0.043	0.032	-0.024	0.033	0.034	0.017
正社員数	0.024	0.011	0.038**	0.014	0.011	0.022	0.010	0.012	0.014
雇用率(15%基準)	0.005	0.001	0.080***	0.007	0.001	0.108***	0.004	0.001	0.059***
雇用上限年齢65歳以下ダミー	0.016	0.036	0.008	-0.024	0.036	-0.013	0.133	0.038	0.065***
人事管理制度得点(3.5点基準)	0.147	0.016	0.163***	0.120	0.017	0.132***	-0.123	0.018	-0.126***
調整済みR ²	0.034			0.034			0.021		
F値	24.729***			24.426***			15.396***		
▲R ²	0.002***			0.001*			0.009***		
定数	2.639	0.056		2.767	0.056		2.666	0.060	
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ダミー	-0.088	0.031	-0.049***	-0.040	0.032	-0.022	0.042	0.034	0.022
正社員数	0.026	0.011	0.042**	0.016	0.011	0.025	0.015	0.101	0.022
雇用率(15%基準)	0.006	0.001	0.099***	0.008	0.001	0.122***	0.007	0.001	0.096***
雇用上限年齢65歳以下ダミー	0.007	0.036	0.004	-0.030	0.036	-0.015	0.115	0.038	0.056***
人事管理制度得点(3.5点基準)	0.114	0.021	0.126***	0.096	0.021	0.105***	-0.195	0.022	-0.201***
雇用率×人事管理制度得点	-0.004	0.002	-0.059***	-0.003	0.002	-0.042*	-0.009	0.002	-0.118***
調整済みR ²	0.036			0.035			0.029		
F値	21.869***			20.989***			14.938***		
N	3330			3348			3351		

注 1： ***：p < 0.01、**：p < 0.05、*：p < 0.1

注 2：高齢社員の雇用率 0% を除いた集計である。

注 3：雇用率は 15% を基準にしている。

注 4：人事管理制度得点は 3.5 点を基準にしている。

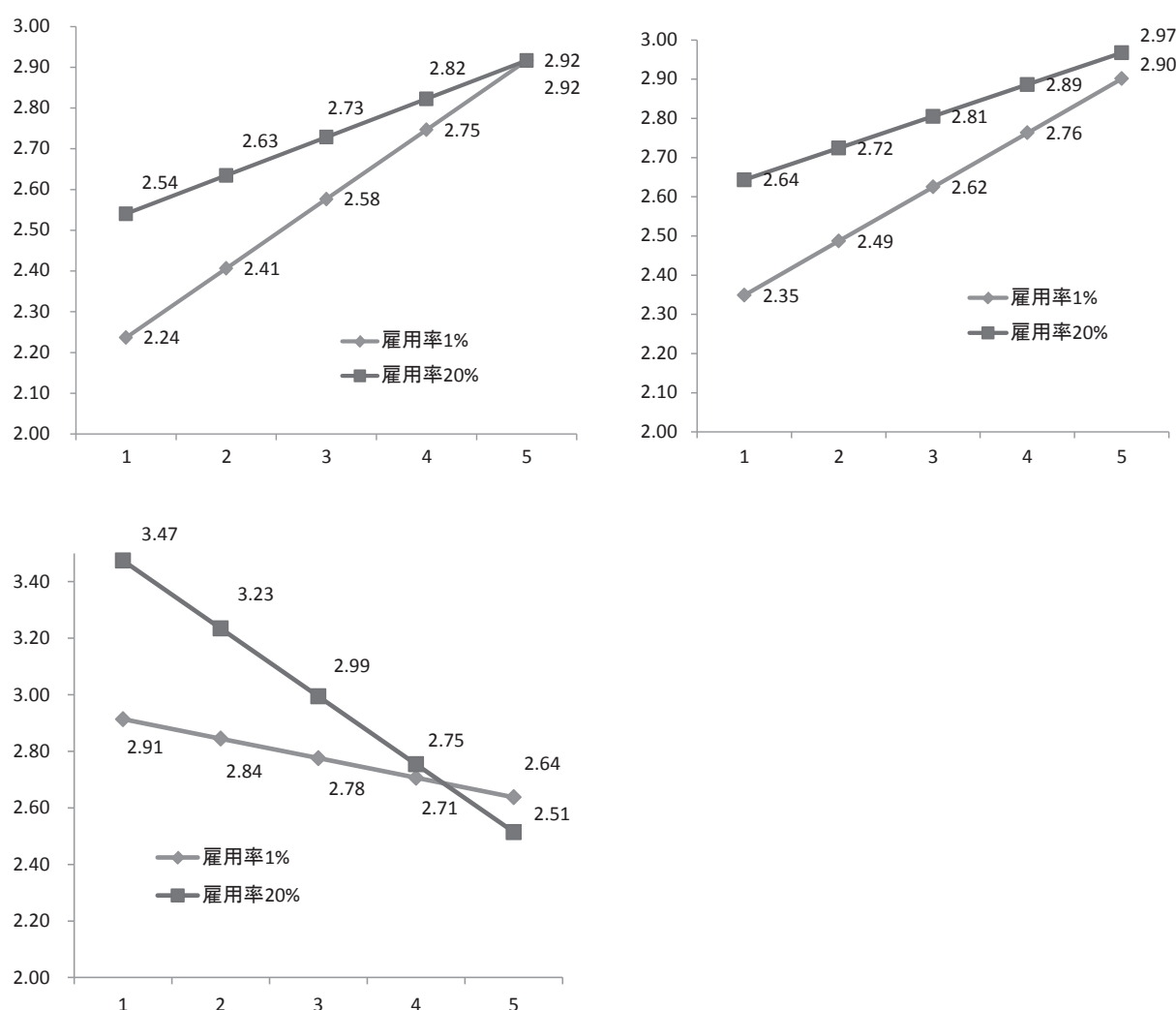
注 5：統制変数は図表 1－14 と同じである。

最後に「労務費の削減」の効果をみよう。人事管理の整備状況と労務費の削減効果の関係をみると、雇用率 1% よりも雇用率 20% の直線の傾きは大きい。高齢社員の雇用率が高い時点では、人事管理の整備によって労務費削減の効果が大幅に低下し、他方で雇用率が低い場合には、その効果は緩やかに低下する。

人事管理の現役化に依らない活用を選択する場合には、他の雇用形態の人材よりも、相対的に能力の高い人材を、投資の必要性がなく、年金等を考慮した賃金設定が可能な点を評価

していると考えられる。その人材が増加すれば、数に比例して効果を享受できるため、高齢社員の雇用率が高いと労務費削減の効果は高いと認識される。他方で、活用方法（労働時間や仕事内容・職責）を現役に近づける方針に切り替えると、人件費は高くなる。このため、両者の効果の差は拡大する。高齢社員が多い企業で人事管理を整備すれば労務費削減の効果は著しく低下する。この整備が不可避であっても、効果の差が大きいと社内において方針転換の合意形成は難しくなる可能性もある。将来に亘り高齢社員数の増加が見込まれるのであれば、早期に対応することが望ましい。

図表 1－19 雇用率得点別、活用効果の推計値（縦軸：活用評価、横軸：人事管理制度得点）
【上段左図：製品・サービスの品質の向上、上段右図：職場の生産性の向上、下段：労務費の削減】



7 節 まとめ

本章では、高齢社員の雇用率を分析軸に、①高齢社員向け人事管理の整備の方向性と、②人事管理の整備の効果的な時期について検討してきた。

企業が認識する高齢社員の活用課題は、高齢社員の雇用率が低いときには労働意欲が最も高く、雇用率の上昇に伴って増加する傾向にある。この課題に対応するために、現役社員に近づくように人事管理を整備する。しかしすべての管理分野が同時に整備されるわけではない。高齢社員が増え始めると、最初に就業条件や配置・異動分野の整備が進む。次に、教育訓練の仕組みが整備される。他方で、評価制度や報酬管理は現役社員に近づくように整備されるが、雇用率が高くなっても現役社員の仕組みとは完全に一致しない。

この理由は、高齢社員と現役社員の活用方針の違いによるものと考えられる。高齢社員が数量的に増加し、また現役社員と同じ仕組みを適用する場合には、高齢社員の健康を課題とする企業が増える。高齢社員の人事管理が現役社員と完全に一致しない理由は、高齢社員の健康に配慮し、かつ事業運営に支障を来すリスクを軽減することにあると考えられる。

高齢社員の戦力化を図る場合には、仕事上の要請と能力の調整過程において、労使の意向を踏まえて役割を設定している。この機能をもつ企業では、高齢社員による技術や技能の継承への満足度は高く、他の従業員に対する意欲や態度を向上させる効果を認識している。現役社員と異なる役割を期待し、高齢社員の人事管理は整備されるようになる。

この整備は、早期の対応が望ましい。高齢社員が活躍する企業で、新たに人事管理の整備を進めても既存の対策によって生産性や品質が向上する効果を一部享受しており、高齢社員が少ない職場と比べると整備によって得られる効果は低くなる。また、人事管理を整備することなしに高齢社員の活用を推進する企業では、人件費の削減効果への期待は高くなっている。活用方法（労働時間や仕事内容・職責）が現役社員に近づけば人件費は高くなり、労務費削減の効果は大幅に低下する。人事管理の整備が不可避であっても、その選択が躊躇される恐れがある。

以上の分析は、横断面データを用いたものである。①経営環境の変化、②課題把握、③対策の立案と実行、④効果の因果関係を捉えるには、同一企業の変化を分析する必要がある。これは今後の課題である。

（鹿生治行・大木栄一・藤波美帆）

【参考文献】

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, pp.58-69.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016）「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題－生涯現役に向けた支援のあり方を考える」『日本労働研究雑誌』 No.667, pp.66-77.
- 藤波美帆（2009）「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・求職者雇用支援機構, pp.129-145.
- 藤波美帆（2013）「嘱託社員（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, pp.114-125.
- 藤波美帆・大木栄一（2011）「嘱託（再雇用者）社員の人事管理の特質と課題－ 60 歳代前半層を中心に」『日本労働研究雑誌』 No.607, pp.112-122.
- 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, pp.90-101.
- Armstrong-Stassen, M. and Ursel, N. D. (2009) "Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and the Retention of Older Workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Eisenberger, R., Huntington, R. S. and Sowa, D. (1986) "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Paul, G. W., Kanfer, R. and Dikkers, J. S. E. (2011) "Age and Work-related Motives: Results of a Meta-analysis", *Journal of Organizational Behaviors*, 32, 197-225.
- Kooij, D. T. A. M. and van de Voorde, K. (2015) "Strategic HRM for Older Workers", In Bal, P. Matthijs., Kooij, D. T. M. and Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, 57-72. Springer.