

## 4章 「各論」で明らかにされた主要な点

### 1節 高齢社員向け人事管理の整備の方向性と効果

#### 1 はじめに

ここでは59歳まで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」）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。

これまでの実証研究では①高齢社員と現役社員に適用される人事制度が異なること、②高齢社員が増え、戦力化が進むほど両者の人事制度の類似度が高くなり、類似度が高いと企業の高齢社員の活用評価が高くなることが明らかにされてきた。しかし、それら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、高齢社員が増加する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。第二は、人事管理を整備する時期と効果との関係である。人事管理の整備には費用と時間を要するので、効果の大きい時期を明らかにすることは高齢社員の活用を促進するうえで重要である。

以上の課題に取り組むために、「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」が2013年に実施した調査のデータを用いる。同調査は規模の大きい順から抽出された2万社を対象にした調査であり、回収数は4203社である。なお、以下で扱う「高齢社員の雇用率」（以下、「雇用率」）とは、全従業員に占める高齢社員の割合である。また高齢社員の人事管理の整備状況は、人事制度、配置・異動、就労条件、教育訓練、評価制度、報酬制度、福利厚生 of 7分野における現役社員と高齢社員の人事管理の差異から捉えている。

#### 2 雇用率と人事管理の整備状況

##### （全体を概観する）

高齢社員の雇用率（説明変数）と人事管理全般の整備状況（被説明変数）の関係を階層別重回帰分析によってみると、以下の二つの点が明らかになる。第一に、両者間に正の関係があり、高齢社員が増え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。しかし第二に、雇用率が高くなると人事管理全般の整備が頭打ちになり、高齢社員と現役社員の人事管理が完全に一致することはない。

##### （人事管理整備の特徴）

雇用率が高まると人事管理全般の整備が進むことを明らかにしたが、個別分野に目を向けると、それはどのように進んでいるのか。雇用率（説明変数）と人事管理の個別分野の整備状況（被説明変数）との関係を階層的重回帰分析によってみると、①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、②雇用率が

高くなると、教育訓練分野の整備が急速に進む、③評価制度と報酬制度の整備は進まず、雇用率が上昇しても現役社員の人事管理に近づかない、という点が明らかになった。つまり、企業は高齢社員が増えると、配置・異動、就労条件、教育訓練という活用に関わる人事管理を現役社員に近づけるものの、評価制度や報酬制度については現役社員と異なる人事管理を維持するとの対応をとり、このことが「雇用率が高まっても高齢社員の人事管理は現役社員と一致しない」ことの背景にある。

### 3 人事管理を整備する理由

それでは、なぜ雇用率と人事管理全般の整備状況の間に正の関係があるのか。この理由を明らかにするために、高齢社員の増加に伴い企業がどのような課題に直面し、その課題は人事管理の整備によって解決できるのかを検証する。

まず前者については、雇用率（説明変数）と高齢者を活用するうえでの課題（被説明変数）との関係を二項ロジスティック回帰分析によってみると、①高齢社員の労働意欲が多くの企業が指摘する主要課題であり、その重要性は雇用率が上昇しても変わらない、②それに対して高齢社員の健康は雇用率が高くなると重要性が増す主要課題である、③現状の雇用率をみると、多くの企業にとって健康よりも労働意欲のほうが大きな課題である、という点が明らかになった。

この労働意欲の問題は経営に大きな影響を及ぼす課題であるので、それに対応するために人事管理の整備が進められると考えられる。そこで人事管理全般の整備状況（説明変数）と高齢社員の活用課題（被説明変数）との関係を二項ロジスティック回帰分析によってみると両者の間には負の関係がみられ、人事管理全般の整備に伴い労働意欲の課題の重要性は低下する（つまり課題の解決が進む）。

同様に雇用率が高まると高齢社員の健康が重要な課題になることから、人事管理全般の整備状況との関係を二項ロジスティック回帰分析でみると、健康の課題（被説明変数）と人事管理制度全般の整備（説明変数）の間に正の関係がみられる。つまり、高齢社員を現役社員と同様に活用するようになると、健康を損ねて日常的な業務が滞るリスク、退職するリスクが高くなり、健康が重要な課題として登場すると考えられる。

### 4 高齢社員の活用と人事施策

ここでは高齢社員の活用と人事施策との関係をみたい。まず「人事評価を行うことは、戦力化する方向で高齢社員を活用すること」と捉えたうえで、人事評価（被説明変数）と雇用率（説明変数）との関係を二項ロジスティック回帰分析によって検討した。その結果、明らかにされたことは、①両者の間には正の関係がみられ、企業は高齢社員が増えるにともない戦力化する方向で活用方針を変える、②しかし、それには一定の限度があり、雇用率が高い企業でもすべての企業が戦力化の方針をとるわけではない、ということである。

それでは戦力化するにあたって、企業はどのような活用上の人事施策をとるのか。この点を明らかにするために、活用とは業務上の要請と能力のマッチングを行うことであり、そのための人事施策は①業務の要請に合わせるために能力を開発する、②マッチングをはかる調整プロセス（つまり高齢社員に求めることと高齢社員が求めることの調整プロセス）を整備する、③人事部門、現場等の主体が調整プロセスに関与する、という3つの施策から構成されるとしたうえで、人事施策の実施状況が戦力化をはかる（人事評価を行う）企業と戦力化をしない（人事評価を行わない）企業で異なるのかを検討した。

その結果、戦力化企業は非戦力化企業に比べて、①高齢社員の教育に取り組んでいる、②期待役割を高齢社員に伝達し、高齢社員の仕事内容の要望を聞く機会を設けている、③人事部門が積極的に調整プロセスに関与している、ことが明らかにされた。とくに、②の点で両者の格差が顕著である。以上を踏まえると、戦力化を図る場合には、企業は教育を行うとともに、労使で役割を調整する機会を設け、その調整は現場任せではなく人事部門も関与している、ということが分かる。ただし、教育については戦力化企業でも実施企業が半数程度にとどまることから、半数程度の企業は短期的な視点に立って活用上の人事施策を展開している。

## 5 高齢社員の戦力化の現役世代への影響

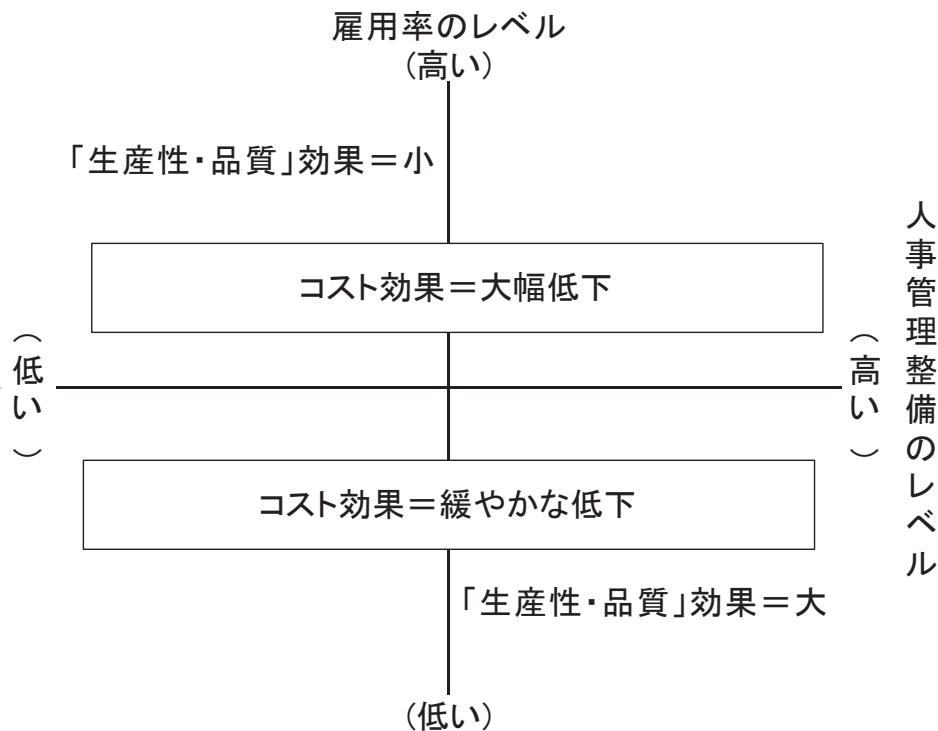
企業が長期的な観点から高齢社員の戦力化を進め、現役世代と同じ役割を果たすようになると、高齢社員が仕事を抱え込むなどの利己的な行動が職場全体に負の影響をもたらすことが考えられる。この点を「若手・中堅社員への技能や技術の伝承」の観点から明らかにするために、技能・技術伝承に対する満足度（被説明変数）と、説明変数である評価制度、教育訓練との関係について階層的重回帰分析を用いて分析した。ここで、評価制度は高齢社員の戦力化、教育訓練は長期的な視点にたった活用を代理する変数である。

その結果、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有意な関係がみられた。つまり、評価制度と教育訓練が共に高い場合には、技能・技能伝承に対する満足度は高く、高齢社員を長期的な観点にたって活用しても、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。さらに、教育訓練の得点が高い場合には、技能・技術伝承に対する満足度が高い。

## 6 高齢社員活用効果と人事管理整備

雇用率（説明変数）と労働意欲（被説明変数）との関係を階層的重回帰分析でみると、高齢社員が増加すると労働意欲に対する評価が低くなる。そうになると、早期の対応が必要となる。労働意欲を向上させる方法としては、高齢社員の人事管理を現役社員に近づける方法が考えられるが、その導入には社内調整コストがかかるので、費用対効果の観点から高い効果を期待できる時点を理解しておく必要がある。

図表 1-4-1 「人事管理整備を進めること」による効果



高齢社員を活用する効果を「生産性」（職場の生産性の向上）、「品質」（製品・サービスの品質向上）、「コスト」（労務費の削減）から捉え、この活用効果（被説明変数）と説明変数としての雇用率と人事管理全般の整備状況との関係を階層的重回帰分析でみると、「生産性」や「品質」と人事管理全般の整備状況の間には正の関係があるが、「コスト」とは負の関係がある。つまり人事管理の整備が進むと、「生産性」と「品質」は向上するが、「コスト」効果は減少する。さらに図表 1-4-1 に示してあるように、「品質」と「生産性」については、雇用率が低い時点で人事管理を整備する効果は大きい。また人事管理が整備されていない状況で雇用率が高い場合には、企業は人事管理の整備と異なる工夫をしていることから、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。

最後に「コスト」効果についてみると、雇用率が高い場合には人事管理の整備による「コスト」効果が大幅に低下し、雇用率が低い場合には緩やかに低下する。人事管理が未整備の段階（つまり現役とは大きく異なる段階）では、教育を必要としない、高い能力をもつ高齢社員を低賃金で活用できる状況にある。そのため高齢社員の雇用率が高いと「コスト」効果は大きいですが、そのもとで人事管理の整備を進めると「コスト効果」は急激に低下する。

高齢社員に対する人事管理をどの段階でどのように整備するかは、以上の点を考慮して進められる必要がある。



## 2 節 賃金カーブからみる高齢社員マネジメント

### 1 はじめに

高齢社員の人事管理を考える場合には、それが現役社員を含めた全社員の人事管理の一分野であるとの視点が重要であり、とくに賃金管理は現役社員と高齢社員間の公平性に配慮した仕組みとして構築される必要がある。この点に関連するこれまでの研究は、現役社員と高齢社員の賃金決定方法がどのように異なるのかについては多くを明らかにしているが、現役社員から高齢社員までの長期にわたって賃金がどのように変化していくのかについては、定年（60歳）前後の変化を明らかにするにとどまっている。

そこでここでは、現役社員と高齢社員の長期の賃金プロファイルの「接続」に着目し、「管理職調査」を用いて、賃金プロファイル・パターンの現状とその規定要因について明らかにする。

### 2 賃金プロファイルの現状

現役社員の賃金プロファイルは、第2章で説明したように、「ある時点から横ばい」が最も多く（48.5%）、「上昇」（28.2%）、「ある時点から下降」（23.2%）がそれに続く。高齢社員の場合は、「60歳以降は減少し、その後は横ばい」（38.8%）が最も多く、「60歳以降は横ばい」（25.4%）、「60歳以降は下降」（21.6%）の順となっている。

以上の現役社員と高齢社員の賃金プロファイルを組み合わせると、「ある時点から横ばい」と「60歳以降は減少し、その後は横ばい」の組合せ（19.4%）が最も多く、「ある時点から横ばい」と「60歳以降は横ばい」の組合せ（11.8%）、「ある時点から下降」と「60歳以降は減少し、その後は横ばい」の組合せ（11.1%）、「ある時点から横ばい」と「60歳以降は下降」の組合せ（10.6%）、「上昇」と「60歳以降は横ばい」の組合せ（9.4%）、「上昇」と「60歳以降は減少し、その後は横ばい」の組合せ（8.3%）が1割前後で続いており、これら主要7パターンで全体の7割を占めている。

さらに、現役社員と高齢社員の賃金プロファイルの組合せを「接続」タイプの観点からみると、60歳時に大幅に減少する「断絶」型（「60歳以降は減少し、その後は上昇」＋「60歳以降は減少し、その後は横ばい」＋「60歳以降は減少し、その後は下降」）51.2%、連続的に変化する「連続」型（「60歳以降は上昇」＋「60歳以降は横ばい」＋「60歳以降は下降」）48.8%となり、「接続」タイプは「断絶」型と「連続」型がほぼ等しい現状にある。

### 3 「接続」タイプと高齢社員の賃金プロファイルの規定要因

それでは、「接続」タイプと高齢社員の賃金プロファイルは何に規定されるのか。この点を二項ロジスティック回帰分析によって分析すると、「接続」タイプについては、①高齢社員比率が高くなると「連続」型が選択され、②現役社員の賃金プロファイルが「屈折」タイ

プをとると、「上昇」タイプと比べて「断絶」型が選択される確率が高まる。

高齢社員の賃金プロファイルについては、①高齢社員比率が高くなると高齢社員の賃金プロファイルは「下降」よりも「上昇」が選択され、②現役社員の賃金プロファイルが「上昇」タイプをとると、「屈折」タイプと比べて「横ばい」や「下降」よりも「上昇」が選択される確率が高まる。

つまり、高齢社員比率が高まると、現役社員と高齢社員の賃金プロファイルは「連続」型で接続され、高齢社員の賃金プロファイルは「上昇」型をとる傾向が強まる。また、現役社員の賃金プロファイルが「上昇」型をとると、現役社員と高齢社員の賃金プロファイルは「連続」型で接続され、高齢社員の賃金プロファイルは「上昇」のタイプをとるが、現役社員が「屈折」型をとると、「断続」型で接続され、高齢社員の賃金プロファイルは「横ばい」あるいは「下降」のタイプをとる傾向が強まる。

### 3 節 60 歳代前半層の雇用：定年制と継続雇用

#### 1 はじめに

企業に高年齢者雇用確保措置が義務づけられ、65 歳までの雇用保障が定着してきたので、これからは雇用の成果を高めることが新たな課題になる。そこで、とくに問題になるのは定年制等の雇用制度のあり方である。

定年後に非正社員として再雇用となるケースが多いが、定年制がない企業、定年年齢が 65 歳以上の企業、定年制があってもそれを適用しない企業、定年制は適用するが正社員として再雇用する企業等も多くみられる。このような多様な雇用制度が高齢者雇用の成果にどのような影響を及ぼすのか。それを明らかにすることがここでのねらいであり、さらに、それを通して高齢者雇用の成果を高めるためには何が必要かについても考察する。

ここで用いるデータは「高齢者調査」のデータであるが、長期的に同一企業に勤務していた高齢者に対する影響を見るために、50 歳代からいまの会社に 20 年以上勤務している 60 ～ 64 歳を分析対象とする。

#### 2 雇用タイプとその特徴

調査対象者を「定年経験の有無」と「現在の雇用形態」によって類型化すると、定年を経験し、現在非正社員となっている「継続後非正社員（全体の 47.0%）」、定年を経験したが現在も正社員を継続している「継続後正社員（27.4%）」、定年は経験せずに正社員を継続している「無定年正社員（25.6%）」の 3 つの雇用タイプが抽出できる。それでは、この雇用タイプにはどのような特徴があるのか。

企業特性については、「無定年正社員」は「建設業」や「サービス業」で多く、「製造業」

で少ない。企業規模別には、「無定年正社員」を雇用する企業は小規模企業ほど多い。契約形態については、「継続後非正社員」は有期契約が 95.4%、「無定年正社員」は「期間の定めなし」が 86.1%と大勢を占めるが、「継続後正社員」では「期間の定めなし」が 43.1%にとどまり、53.7%が有期契約である。定年後の職位については、定年前（50 歳代）の職位によって異なり、「無定年正社員」は職位の高かった人が多い。

それでは、どのような場合にどの雇用タイプになるのか。この点を統計的に明らかにするために、雇用タイプ（被説明属変数）と 50 歳代時の企業規模、業種、最高職位（説明変数）の関係を多項ロジスティック分析によって分析すると、①職位の高い人は正社員になることが多い、②職位の高い人が 60 歳以降も正社員を継続する場合は定年を経験しない場合が多い、③小規模企業は「継続後非正社員」が少なく、正社員として継続雇用する社員が多く、大手企業は定年制が厳格に運用されているため「無定年正社員」が少ない。

### 3 定年制等の影響

#### （職位と処遇の変化）

多くの企業の定年年齢である 60 歳の前後で、雇用の内容はどのように変化しているのか。まず職位の変化をみると、「無定年正社員」は平均低下ランク数が 0.14 ランクと 60 歳前の職位がおおむね維持されている。しかし「継続後非正社員」は 1.42 ランクと大きく低下し、「継続後正社員」は平均 0.78 ランク低下と両タイプの間に位置している。これに対応して年収が変化しており、「継続後非正社員」の低下が最も大きく約 500 万円減であるのに対し、「継続後正社員」は約 350 万円減、「無定年正社員」は約 62 万円減にとどまっている。

#### （仕事内容と仕事意識の変化）

主な仕事内容は「所属部署の主要な業務」がいずれの雇用タイプでも最も多いが、「部下マネジメント等の管理業務」は「無定年正社員」ついで「継続後正社員」で多い。これらは管理職に固有の仕事内容なので、管理職の多いことが 2 つのタイプの特徴とみてよい。他方、「継続後非正社員」は「社員の補助・応援」と「所属部署の後輩社員の教育」が多い。

仕事特性の面からみると、「無定年正社員」は仕事の責任が増え、専門性が高まり、仕事の範囲が拡大する等の方向で仕事に変化しているが、他の 2 タイプとりわけ「継続後非正社員」は仕事の責任が減り、専門性が低下し、仕事の範囲が縮小する等の方向で変化している。

このような仕事の変化は、高齢社員の会社への貢献意識（「会社や所属部署に対して貢献していると思うこと」と符合している。管理職を含めた基幹的な現役社員が担う「新規事業の企画・提案、運営」や「業務改善」は、「継続後正社員」と「無定年正社員」で多く、それに対して「継続後非正社員」では「社員への知的刺激・気づき・指導」が多くなる。つまり、正社員を継続している 2 つのタイプは組織の基幹的役割を担うが、非正社員となった「継続後非正社員」は後輩の指導等に当たる。

さらに、働く意識の面でも同様のことがみられる。「継続後非正社員」は「無定年正社員」

に比べて、「現役世代を支援したい」や「若い人を盛り立てていきたい」という考えが強く、自らが表に出るより一歩引いた形の役割を果たしたいとしている。

#### 4 満足度の決定要因

以上の雇用タイプ、処遇、仕事の変化は高齢者雇用の成果とどのような関係にあるのか。雇用の成果としての仕事満足と雇用タイプの関連をみると、労働時間と人間関係については有意な傾向がみられないが、仕事内容、賃金、作業関係、仕事全般のいずれについても「継続後非正社員」の満足度が低く、「無定年正社員」が高く、「継続後正社員」は両者の間にある。このように仕事満足度は雇用タイプによって異なるが、他の多くの要因も影響を及ぼしているので、仕事全般満足度を従属変数とする重回帰分析を行った。

その結果、明らかになった点は以下である。職位が高くなるほど仕事全般満足度が高くなり、雇用タイプの影響はなくなる。つまり、雇用タイプによって仕事全般満足度が異なるように見えるが、それは現在の職位の違いによって説明できる。しかし、定年制には職位の変化を可能にする機能があるので、雇用タイプと職位が同じ現象を捉えている可能性がある。この点を考慮して統計分析をすると、仲間意識や貢献願望を高める等の方向で職場での変化を促すと仕事全般満足度は高まり、「継続非正社員」の仕事総合満足度が低いという関係は薄まる。

さらに仕事全般満足度と諸施策との関係を重回帰分析によって分析すると、「50歳代の会社の取組」、「60歳以降に向けた50歳代の準備」は有効ではないが、「現在適用されている制度」、「適用されている会社の支援策」は仕事全般満足度と有意な関係にある。そこで、両者を構成する施策との関係をみると、「現在適用されている制度」では「世間相場より高い給与額の設定」、「目標管理（個人目標設定・個人業績の確認・評価）の実施」が正で有意な関係にある。とくに「目標管理の実施」が注目され、個人の目標を明確にすることが満足度を高めるように思える。「適用されている会社の支援策」では、「事業構想や業務改善案を提案・実現できる機会を設けている」、やや有意水準は低下するが「経営層との交流機会・面談機会を設けている」と「あなたの役割やあなたが担当する業務の特徴を、職場全体に周知している」が正で有意である。

このようにみてくると、雇用の成果は雇用タイプではなく、60歳前後の仕事の変化、とりわけ職場の変化や職位の違いに規定され、それを高めるためには、目標管理によって個人の目標を明確にするとともに、全社的な動向に関与しているという意識をもてる機会や環境を整えることが効果的である。



## 4 節 役職定年制等とキャリア・シフト・チェンジ

### 1 はじめに

平成 24 年度の高年齢者雇用安定法改正により 65 歳までの雇用確保措置の義務化が図られ、社員の就業期間が長期化するに伴い、企業の 60 歳以降の高齢社員への期待役割が変化していると考えられる。そうすると、高齢社員は現役時代とは異なる仕事の仕方や働く姿勢を求められことになり、とくに中高年期の現役社員はそれに合わせた準備が求められる。

しかし、こうした高年齢期に向けてのキャリア変更は個人の力だけでは難しい。上司のサポートが重要であることは言うまでもないが、それとともに、社員にキャリアの変更を強く求める仕組みを制度として整備することが必要であり、定年制はそのための制度に変わりつつある。これまでの定年制は職業人生の終着を決める制度としての性格が強かったが、いまでは、高年齢期に向けてキャリアを変更することを社員に強く促す制度へ変わりつつあるのである。こうした問題意識を踏まえて、ここでは役職定年制と役職任期制に注目し、「経営者・管理職調査」を用いて①どのような経営者・管理職がどの程度役職定年制・役職任期制を必要であると考えているのか、②経営者・管理職が役職定年制・役職任期制のキャリア変更促進機能をどの程度認識しているのかを明らかにする。

両制度の導入状況を見ると、役職任期制をとる企業は限られる。役職定年制は、55 歳から 60 歳への定年延長に伴い組織の新陳代謝・活性化、人件費増の抑制などのねらいから 1980 年代に導入されたケースと、1990 年代以降に高齢化に伴うポスト不足対策として導入されたケースが多いとされる。厚生労働省「平成 21 年賃金事情等総合調査（退職金、年金及び定年制事情調査）」によると、慣行による運用も含めて約半数の企業が導入し、人事院（2009）「平成 19 年民間企業の勤務条件制度等調査」によると、55 歳を解任年齢として、解任後の賃金は低下するというのが役職定年制の一般形である。

### 2 役職定年制・役職任期制の必要性と現役社員の人事管理

経営者・管理職は役職定年制・役職任期制の必要性について肯定的に捉えており、肯定的な回答（「必要である」＋「やや必要である」が 74.4%）が否定的な回答を大きく上まわっており、その傾向は大手企業ほど顕著である。

それでは、この必要性は現役社員対象の人事管理の見直しの必要性とどのような関係にあるのか。第 1 に、現役社員の人事管理全体の見直しが必要と考える経営者・管理職ほど、役職定年制・役職任期制が必要であると考えている。第 2 に人事管理の個別分野別にみると、現役社員の「配置・異動」「教育訓練」を見直す必要があると考えている経営者・管理職ほど、役職定年制・役職任期制が必要であると考えている。第 3 に、今後の「平均的な現役社員」の年齢別賃金カーブに関する考え方との関係についてみると、「ある時点から下降する」のが望ましいと考えている経営者・管理職ほど役職定年制・役職任期制が必要であると考えて

いる者が多い。

### 3 40歳以降の社員のキャリア・シフト・チェンジとの関連でみると

最後に、役職定年制・役職任期制と40歳以降の社員のキャリア・シフト・チェンジとの関係についてみてみよう。この点については、2つの仮説が考えられる。第一に、高年齢者雇用安定法改正によって就業期間が長期化するに伴い、高齢社員への期待役割が「第一線で働く」よりも「現役世代の力になる」方向に変化する。それに伴い高齢社員は役割が変化するが、それに合わせて自ら仕事の仕方や働く姿勢を変えることは難しく、企業はそれを支援する施策の整備が求められ、強制的にキャリア・シフト・チェンジを行う仕組みの構築が必要になると考えられる。そこで、定年に関わりなく働きつづけることのできる年齢と役職定年制・役職任期制の必要性との関係を見ると、雇用を続ける年齢を「65歳以下」と考えている経営者・管理職ほど役職定年制・役職任期制が必要であり、「71歳以上+年齢の上限は設けずに雇用すべき」としている経営者・管理職ほど必要がないと考えている。

第二に、60歳を超えて雇用が伸びることの、40歳以降の社員の「職業人生・キャリアを自分で考える意識」や「能力開発に対する意欲」に及ぼす影響についての認識と役職定年制・役職任期制の必要性との関係を見ると、両者間には有意な関係が見られない。つまり、経営者・管理職は60歳代の就労を迎えるにあたってキャリア意識を変えるために役職定年制・役職任期制が必要であるとは考えておらず、役職定年制・役職任期制にキャリア・シフト・チェンジ機能を期待していない。

## 5節 世代交代に向けた人事部門の支援

### 1 はじめに

高齢社員を戦力化するにあたっては、基幹的な仕事を抱え込み、健康等を理由に突然退職することによる事業継続リスクが発生するので、事業継続の観点から、高齢社員に仕事を現役世代に委譲してもらう必要がある。

この課題に対応するには現場の管理職の役割が重要であるが、①管理職の能力や意欲によって対応に優劣が現れる、②管理職が対応を優先順位の低い業務とする恐れがある、③管理職が短期的な業績をあげるために高齢社員に「いま」の業務の継続を求めかねないという理由から、人事部門が長期的な視点から関与することが必要となる。そこで、ここでは、高齢社員による「事業継続を見据えた職務設定」と人事部門の支援策との関係を分析し、人事部門に求められる支援のあり方を検討する。

分析に用いるのは「高齢者調査」のデータであり、そのなかの「いまの会社で正社員として20年以上勤務し、いまの会社で定年を迎えた60歳以上の社員」を分析対象とする。

## 2 事業継続を見据えた職務設定の定義と特徴

高齢社員の「事業継続を見据えた職務設定行動」は2つの観点から捉えることができる。第一は、高齢社員の職務選択に着目した「すみわけ」であり、それには、現役世代が積極的に関与することが期待できない職務を担当する「職場内すみわけ」行動と、経営にとって必要な新規業務を開発し従事する「開拓」行動がある。第二は高齢社員の職務範囲の変化に着目する「役割縮減」であり、そのなかに現役社員を育成しながら自らの仕事を譲る「委譲」行動がある。ここでは、以上の職務設定行動のなかの「委譲」行動に注目する。

分析では、「委譲」行動の程度を「同僚の職業能力や成長状況を進んで把握しようとする」「現役世代の成長に必要な仕事を積極的に委譲している」「自分のノウハウを包み隠さず、周囲に示している」の設問項目で測定している。「委譲」行動と高齢社員の属性との関連をみると、年齢別には年齢が高くなるほど、企業規模別には大手企業ほど、職種別には営業・販売職において、担当業務レベル別には担当業務レベルが高くなるほど、キャリア類型別には継続雇用者（非正社員）に比べて継続雇用者（正社員）において「委譲」行動が選択される傾向が強い。

## 3 人事部門の取り組みの類型化

つぎに「事業継続を見据えた職務設定行動」に対する人事部門の支援には、気づきを与え、行動変容の誘因を与える「動機付け支援」と役割を円滑に遂行できるように環境を整える「手続き的支援」の2つがある。「動機付け支援」を構成する支援方法とそれを測定するためのアンケートの設問項目については図表1-4-2を、同じ「手続き的支援」については図表1-4-3をみてほしい。

## 4 人事部門の取り組みと職務設定行動

### （動機づけ支援①一定年前の支援）

ここでは「動機付け支援」のなかの間接的誘因である「定年前」に注目する。「定年前」の施策の有無別に「委譲」行動の程度をみると、「有」の場合の「委譲」行動が「無」に比べて有意に大きい施策は「会社が60歳代に期待する役割・人物像の伝達」、「60歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供」、「強み・弱みの再確認」、「60歳代のキャリアプランの設計・相談機会」、「キャリアプランについて上司への理解促進」、「今後の配属先予定職場への働きかけ」、「60歳代の就業に向けた準備状況の把握」である。つまり①キャリア自律の意識付け、②「売れる能力」の理解、③定年前社員の準備促進、④周囲への協力依頼のいずれの分野でも、支援策が「委譲」行動を高めている。

図表 1-4-2 「動機付け支援」の方法の構成

支援の方法		分析に用いる設問項目	
直接的な誘因策	経済的利得の提供により行動変容を促進する		
	金銭的な刺激策（役割変容の代償として金銭的報酬の付与）	「昇降給のある賃金制度」「個人業績反映の賞与設定」「退職金の支給」「世間相場よりも高い給与額の設定」	
	新就業機会の提供（役割変容促進のための雇用外取引の提供）	「請負・顧問契約などへの転換機会提供」「短期取引への転換機会提供」	
間接的な誘因策	現役と異なる役割を意識させ、その準備を援助する対策		
	定年前	キャリア自律への意識付け	「会社の期待する役割の伝達」「キャリアプランの相談・設計機会」
		「売れる能力」把握	「強み・弱みの再確認」「職業機会を振り返る機会の提供」
		準備促進	「能力形成機会の提供」、「仕事の予備的経験」、「代就業の準備状況の把握」
		周囲への協力依頼	「キャリアプランの上司への理解促進」、「能力が発揮できるように配属予定先職場への働きかけ」
	定年後	気づきの付与	「意識改革やキャリア設計の研修」
能力開発機会等の準備施策		「スキルや技術を高める研修機会」「独立・開業支援」	



図表 1-4-3 「手続き的支援」の方法の構成

支援の方法		分析に用いる設問項目	
労働条件調整	雇用契約の締結時や更新時に人事部門や管理職と労働条件を調整すること		
	仕事内容	「配属先の部署」「業務内容」「勤務地」	
	達成方法	「職位・権限」「職場の業務目標・事業計画」「業績達成のための資源配置」「業務目標」「仕事の裁量」	
	労働時間	「勤務日・勤務日数・勤務時間」「残業時間や出張」	
	契約形態	「賃金水準・契約額」「契約形態（雇用形態・請負形態）」	
日常的支援	契約締結後の日常的な支援		
	支援体制	「高齢社員の支援担当者の任命」	
	支援内容（日常業務での職務の変更を達成するための支援）		
	対高齢社員	役割道具的支援 （変更のための直接的援助）	「業務のやり方や課題への対処方法の助言・指導」「事業構想・業務改善の提案・実現機会の設定」「現役世代への接し方・指導方法の助言」「能力発揮機会を考えさせている」「今の部署で活躍できない場合、他の職場を探してくれる」
		役割承認支援 （期待役割伝達と成果評価による役割調整支援）	「職場で求められる役割を伝えている」、「仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」
		役割情報支援 （経営ニーズに沿った職務変更のための経営方針の伝達支援）	「経営方針や事業戦略の伝達」「経営層との交流機会等の設定」
	対同僚	間接的支援	「役割・業務の特徴の職場全体での周知」「同僚に、あなたとの仕事の進め方や指導の受け方を助言・指導している」（管理職による支援では、上記に加えて、「職場全体で仕事の進捗状況・課題の情報共有を図っている」を使う）

#### (動機づけ支援②—定年後の支援)

「動機づけ支援」のなかの「直接的な誘因策」はいずれの支援方法も定年後に行われるので、ここでは「直接的な誘因策」と間接的な誘因策のなかの「定年後」を合わせて「定年後の支援策」とする。施策の有無別に「委譲」行動の程度をみると、直接的な誘因と間接的な誘因ともに「有」の「委譲」行動が「無」に比べて有意に大きい。

#### (手続き支援①—労働条件調整)

「手続き的支援」のなかの「労働条件調整」施策の有無別に「委譲」行動の程度をみると、「仕事内容」と「達成方法」については「有」が「無」に比べて有意に大きく、「労働時間」と「契約形態」では有意な差はない。つまり、「委譲」行動が高い場合には、「仕事内容」と仕事の「達成方法」について人事部門と調整が行なわれている。

#### (手続き支援②—日常的な支援)

「手続き的支援」のなかの「日常的な支援」については、まず、高齢社員の支援担当者をおく支援体制が「有る」場合は「無い」に比べて「委譲」行動が大きくなる。さらに「支援内容」についてみると、「役割道具的支援」、「役割情報支援」、「役割承認支援」、「間接支援」のいずれについても、「有」が「無」に比べて「委譲」行動が有意に大きくなる。

### 5 人事部門の取り組みと職務設定行動との関係

これまでは施策の有無別に「委譲」行動の程度の違いをみてきたが、さらに、ここでは重回帰分析を用いて支援策と「委譲」行動との関係を総合的にみておきたい。

#### (動機づけ支援①—定年前の支援)

「動機づけ支援」のなかの「定年前」支援では、「委譲」行動の程度は「会社が60歳代に期待する役割・人物像の伝達」、「強み・弱みの再確認」、「60歳代の就業に向けた準備状況の把握」と正の関係がある。つまり「定年前」支援では、新たな役割に目を向けさせ、「売れる能力」を考えさせる施策が効果的である。高齢社員は業務経験が長く、人脈を持ち、能力が高いことから、それらを現役社員に移管する役割が「売れる能力」になり、その価値を高く評価する職場であるほど、その役割は発揮されやすい。しかし、「売れる能力」を探索には時間を要するし、個人の探索では限界があるため人事部門の援助が必要になるのである。

#### (動機づけ支援②—定年後の支援)

「動機づけ支援」のなかの「定年後」支援では、「世間相場よりも高い給与額の設定」、「退職金・奨励金の支給」の金銭的報酬、「請負・顧問契約への転換機会」、「短期で依頼する取引への転換機会」の新就業機会提供と「委譲」行動との間に正の関係がある。

つまり、まずは新しい就業機会を保障することが重要な施策であり、担当業務を譲っても次の業務が用意されていれば「委譲」行動は促進させる。それを支える次善の策が金銭的報酬を与えることであるが、「昇給・降給のある賃金制度」や「個人業績や成果を反映する賞与」

といった短期的な評価に基づく賃金ではなく、高齢社員の貢献を高く評価するシグナルになる退職金や相場以上の賃金という施策が有効である。

#### (手続き支援)

「手続き支援」なかの「労働条件調整」策では、「委譲」行動の程度は「仕事内容」と「達成方法」と正の関係があり、職務領域を再設定し業務移管を効率よく進めるには、契約締結時や更新時に仕事内容、期待成果、その実現手段を調整する機会をもつことが重要である。

また「日常的支援」のなかの「支援体制」と、「支援内容」の「役割道具的支援」、「役割情報支援」、「間接支援」と正の関係がある。「委譲」を円滑に進めるには、職務領域の設定を経営状況に合わせて柔軟に行う必要があるため、そのための経営情報を提供する「役割情報支援」は「委譲」行動を促進する。また「委譲」を円滑に進めるには、高齢社員は受け手の状況を、受け手は学ぶべき点を理解する必要があるため、高齢社員と同僚との関係を強化する「間接支援」が効果的な支援策になる。

## 6 現場管理職と人事部門の分担関係

これまでは人事部門の支援と「委譲」行動との関係をみてきたが、現場の管理職の支援も強化する必要がある。そこで、管理職の支援機能が拡充されたときに人事部門はどのような支援を行えばよいかを検討する。

人事部門による高齢社員に対する「手続き的支援（労働条件調整支援と日常的支援）」と人事部門による上司支援の関係をみると、人事部門が高齢社員を支援する場合には、直属上司も同時に支援を行っている。さらに、高齢社員に対する人事部門の支援と管理職による支援の相関関係をみると両者に有意な関係がみられ、人事部門がある支援を行えば、管理職も同じ支援を行うという関係にある。

さらに「委譲」行動の程度と、高齢社員に対する人事部門と管理職の「手続き的支援（労働条件調整支援と日常的支援）」との関係を総合的に検討するため重回帰分析を行った。まず「委譲」行動と人事部門の「労働条件調整」の支援策との関係をみると、前述したように「委譲」行動と「仕事内容」、「達成方法」の間に正の関係があるが、これに管理職の支援も含めて分析すると、人事部門の「仕事内容」と「達成方法」は有意とはならず、管理職の「仕事内容」と「達成方法」が有意になる。つまり、契約前・契約更新時の労働条件調整においては、管理職に権限を委譲すればよいことになる。

次に「日常的支援」についてみると、「委譲」行動と人事部門の支援策との関係は「役割道具的支援」、「役割情報支援」、「間接支援」において正の関係があることについては前述した。これに管理職の支援を含めて分析すると、「役割道具的支援」は有意な関係でなくなるが、「役割情報支援」と「間接支援」は変わらず有意な関係にある。

## 6 節 定年制度の漸進的進化の方向性と人事部門の対応課題

### 1 はじめに

定年延長や雇用期間の延長を進めるには、それに対応できる人事管理を整備することが求められる。そこで、ここでは人事管理の基盤となる社員区分制度に注目して整備の道筋を検討したい。

分析に用いるデータは企業を対象にした「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」（以下、「企業調査」）と60歳以上の高齢者を対象にした「高齢者調査」のデータである。なお後者については「50歳代と同じ企業に勤務し、勤続年数20年以上の60～64歳」の高齢社員を分析の対象とする。

高齢社員の社員区分は、雇用形態が「正社員」か「非正社員」か、雇用契約期間が「無期」か「有期」かによって「非正社員と有期」、「非正社員と無期」、「正社員と有期」、「正社員と無期」の4タイプに区分される。「企業調査」から構成比をみると、現状は「非正社員と有期」が70.5%と最も多く、「正社員と有期」が19.3%、「正社員と無期」が9.1%である。

### 2 社員区分タイプ別の人事管理の特徴

社員区分タイプ別に定年制の状況をみると、「非正社員と有期」と「正社員と有期」は「定年60歳+雇用上限65歳まで」、「非正社員と無期」は「定年60歳+雇用上限66歳以上」、「正社員と無期」は「定年61歳以上+雇用上限年齢66歳以上」が多い。企業規模別には大手企業ほど「非正社員と有期」、中規模企業は「正社員と有期」、小規模企業ほど「非正社員と無期」と「正社員と無期」を選択する傾向にある。

人事管理の整備状況を「現役社員との制度の類似度」の観点からみると、人事管理全体では、「非正社員と有期」、「非正社員と無期」、「正社員と有期」、「正社員と無期」の順で整備が進んでいる。同様の傾向は、社員格付け制度を除く「配置・異動」、「就業条件（労働時間）」、「教育訓練」、「評価制度」、「報酬制度」、「福利厚生」の全ての個別分野で見られる。

### 3 社員区分タイプの規定要因

ここでは「企業調査」を用いて、社員区分タイプと高齢社員の戦力化、高齢社員比率の関係をみることにする。社員区分タイプ別に高齢社員比率（全従業員に占める60歳代前半の高齢社員）をみると、「非正社員と有期」が最も低く（平均値4.5%）、「非正社員と無期」（5.5%）、「正社員と有期」（6.1%）、「正社員と無期」（8.5%）の順に高くなる。戦力化の方針（「会社にとって60歳代前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている」）は、「非正社員と有期」が最も低く、次いで「非正社員と無期」、「正社員と有期」、「正社員と無期」の順に高くなり、戦力化を図る企業ほど雇用形態を正社員にする傾向にある。

社員区分タイプ（被説明変数）と高齢社員比率、戦力化の方針の関係を多項ロジスティッ



ク回帰分析によって分析すると、高齢社員比率が高くなると「正社員と有期」に比べて「非正社員と有期」が選択される確率が低下し、「正社員と無期」が選択される確率が高くなる。つまり、高齢社員が増加すると、社員区分タイプの選択が「非正社員と有期」から始まり、「正社員と有期」と「非正社員と無期」を経て、「正社員と無期」へ転換する可能性が高い。また戦力化方針との関連では、同方針が弱いと、「正社員と有期」に比べて「非正社員と有期」が選択される確率が高くなり、「正社員と有期」と「正社員と無期」、「非正社員と無期」との間には有意な差はみられない。

最後に、企業による高齢社員の活用評価（「意欲評価」と「全体的な満足度」）を社員区分タイプ別にみると、タイプ間に有意な差はみられない。高齢社員の自己評価については、「能力を発揮しようとする意欲」（能力発揮意欲）と「能力をどの程度発揮できているか」（能力発揮状況）は、「非正社員と有期」が「正社員と無期」に比べて有意に低くなっている。

#### 4 社員区分タイプと定年制度の変更に与える影響

つぎに企業による雇用期間の延長や定年延長の希望と、社員区分タイプの関係を捉えることにする。なお定年年齢を60歳に設定し、雇用上限年齢を65歳に設定する企業（以下、「雇用確保措置企業」）が多くを占めることから、雇用確保措置企業を分析対象とする。

「65歳を越えた活用希望」（被説明変数）と社員区分タイプ（説明変数）の関係を二項ロジスティック回帰分析によって分析すると、「非正社員と有期」に比べて、「正社員と有期」と「非正社員と無期」の企業で「65歳を越えた活用」を希望する傾向がある。同様に「定年の引き上げ検討」（被説明変数）と社員区分タイプの関係をみると、「非正社員と有期」に比べて、「正社員と有期」、「非正社員と無期」、「正社員と無期」とする企業で定年年齢引上げ希望が強い傾向にある。

さらに人事管理の整備状況との関係をみると、「65歳を越えた活用希望」は「配置・異動」と「報酬制度」と正の関係があり、「配置・異動」と「報酬制度」が現役社員に近づくほど、企業が「65歳を越えた活用希望」をもつ確率が高まる。「定年年齢引き上げ検討」との関連では、「労働時間」が現役化すると企業が「定年年齢引上げの検討」を行う確率は低くなり、「報酬制度」が現役化すると確率が高くなる。このようにみても、とくに報酬制度を整備することが、企業が定年年齢の引き上げや雇用期間の延長を受け入れる基盤となる。

## 5章 結論

### 1節 検討のフレームワーク～「再雇用」は雇用契約の再締結～

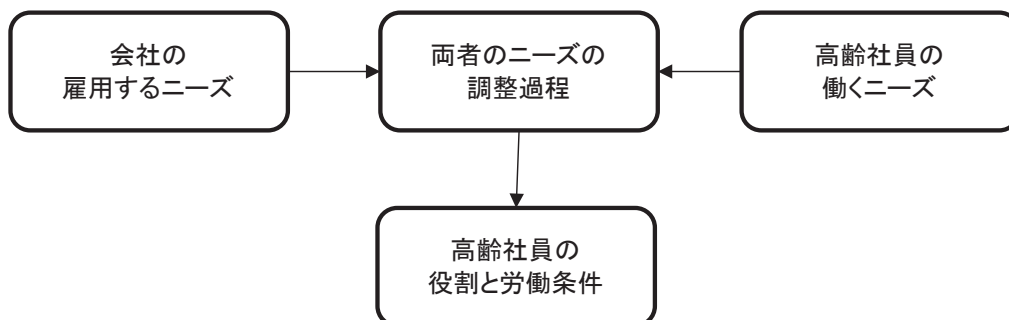
これまで「経営者・管理職調査」、「高齢者調査」、「各論」のなかで明らかにされた主要な点について整理してきた。最後に、それを踏まえて、企業が高齢社員を戦力化し、高齢社員が職場で活躍できる人事管理のあり方と、それを実現するうえでの課題について考えてみたい。

多くの高齢社員は定年を契機に再雇用された高齢社員であるので、ここでは主に、この継続雇用型高齢社員を念頭に置くことにする。高齢社員の人事管理を考える出発点として重要なことは、再雇用とは定年を契機に「雇用継続」を前提に雇用契約を再締結すること、つまり「雇用継続」特約付きの雇用契約を締結することである、ということである。言うまでもなく雇用契約の締結とは、「ある役割」を「ある労働条件」のもとで果たしてもらいたいという企業側のニーズと、「ある役割」を「ある労働条件」のもとで果たしたいという労働者側のニーズをマッチングし、それを通して役割と労働条件を決めることである。このことは再雇用であっても変わらず、高齢社員の人事管理はそれを支える仕組みとして設計される必要がある。

そうすると、「雇用継続」特約付きの雇用契約の再締結が効果的に行われるためのマッチングの仕組みを企業内に新たに作る必要がある。ここで注意してほしいことがある。このマッチングの仕組みは継続雇用型高齢社員に限ったことであり、雇用契約の再締結を行わない、つまり定年を経験しない高齢社員（以下では「無定年型高齢社員」と呼ぶ）には当てはまらないとは思わないでほしい。無定年型高齢社員でも、60歳前後のある時点で役割の変更（つまりキャリア・チェンジ）を求められることが多く、それに対応するためには、継続雇用型高齢社員と同じようにマッチングの仕組みが必要なのである。つまり継続雇用型高齢社員にしても無定年型高齢社員にしても、就業期間が長期化するなかで役割変更（キャリア・チェンジ）を経験せざるをえないのであり、両者の違いは、それが定年を契機に行われるのか、行われぬのかの違いにとどまるのである。

ここで求められているマッチングの仕組みは、雇用契約を締結する場合に通常とられる仕組みと同じである。それは図表1-5-1に示したように、第一に、会社は高齢社員をこのように活用したい、高齢社員はこのように働きたいというニーズを持ち、第二に、何らかの仕組みを介して両者のニーズが調整され、第三に、その調整過程をへて高齢社員の役割と労働条件が決定される、という3つの部分から構成される。

図表 1-5-1 会社・高齢社員のマッチングの仕組み



このように見えてくると、再雇用における効果的なマッチングを実現するには、マッチングの仕組みを構成する3つの部分をどのように作りあげるかが問題になる。以下では、それぞれの部分についての課題と今後の方向を検討していくことにする。

## 2 節 会社と高齢社員の雇用ニーズ

### 1 定着しつつある「高齢社員は戦力」意識

通常の雇用契約では問題にならないことであり、再雇用であるために問題になることであるが、まず問題になることは、会社は高齢社員を戦力として活用したいと考えているのか、高齢社員は職場の戦力として活躍したいと考えているかである。

まず前者については、約半数の管理職が65歳を超えて雇用することが望ましく、8割強が高齢社員を戦力として活用するとしている（2章1節）ことから分かるように、企業のなかでは高齢社員を戦力として長期に活用するという意識が定着してきている。他方、高齢社員は現在の生活あるいは老後の生活のためという経済的な理由から働かざるをえない状況にあるうえに、3人に1人が65歳を超えても働きたいとしている（3章1節）ことからすると、高齢社員も腰掛的に働くのではなく、職場の戦力として働くという意識を形成してきていると考えていだろう。

このようにみえてくると、企業、高齢社員ともに60歳を超えても、職場の戦力として高齢社員を活用し、職場の戦力として活躍することが当然のことという意識が確実に定着してきている。そうなると問題は、会社が「戦力として活用」に、高齢社員が「戦力として活躍」に込めた希望の中身である。

### 2 求める「雇用の内容」の明確化が必要

図表1-5-1にも示したように、再雇用（雇用契約の再締結）を行ううえで、まず求められることは、会社側は高齢社員にどのように働いてほしいかを、高齢社員はどのように

働きたいかを明確にし、相互に提示することであるが、現状をみると、会社にしても高齢社員にしても、このことの重要性を必ずしも十分に認識できていない。

たとえば定年後に何を期待するのかを高齢社員に事前に提示する会社は多くなく、「会社が60歳代に期待する役割・人物像の伝達」を行うとした高齢社員は16%にとどまる（3章2節）。同様のことは高齢社員にもみられ、働く場は「会社が準備すべき」とする高齢社員が約6割にのぼり、「自分で探すべき」が約3割にとどまる（3章1節を参照）ことからわかるように、定年後の仕事は会社が用意すべきと考えている高齢社員は多い。さらに、60歳超の就労を目指して何の準備も行わない高齢社員が約半数を占めるとともに、準備をしている場合でも、「60歳代の仕事に必要な知識や技能の習得」や「60歳以降のキャリアプランの作成」を行う高齢社員は1割強にとどまる（3章2節）。

後述するように、高齢社員がどのような役割を果たすべきかについては会社と高齢社員の間で概ね合意が形成されているとはいえ、これでは会社は高齢社員を戦力化し、高齢社員は新しい役割のもとで活躍することを可能にする雇用契約の再締結は難しい。

この課題を解決するには、会社は業務上必要な人材を高齢社員から調達するという観点にたって高齢社員の活用方法を検討し、明確にする必要がある。社会的な要請に応えるために高齢社員に仕事を用意するという姿勢では、大きな社員集団化する高齢社員を戦力化することは難しい。高齢社員も同様で、会社が仕事を用意してくれるという意識から脱却して、どのような役割を通して会社や職場に貢献するのかという姿勢で自分を売り込むという、通常の雇用契約の締結に似た行動をとることが求められている。

以上のことは、再雇用にあたってのマッチングを効果的に行うために、会社と高齢社員が行うべきことであり、60歳超の就労にあたって事前に準備している高齢社員ほど高度な業務に就いている（3章2節）等の事実からすると、それが再雇用を通して実現される雇用の質に及ぼす影響は大きいと考えられる。しかし、今回はこの点を明らかにできる十分な分析を行っていない。今後の重要な研究課題である。

### 3節 ニーズ調整の仕組みと定年制度

#### 1 相談・交渉プロセス

会社と高齢社員のニーズ調整の代表的なプロセスは、会社から仕事内容や労働条件を説明したうえで、仕事内容と労働条件をめぐって会社と高齢社員が相談・交渉することである。この点から現状をみると、50歳代に60歳以降の仕事内容や労働条件の説明を会社（人事部門）から受けたとする高齢社員は少ない（3章3節）。また雇用契約締結時や契約更新時に、仕事内容や労働条件について人事部門や上司と相談・交渉できるのかについては、「相談は一切できない」は人事部門、上司ともに3割強にのぼる。また相談・交渉ができるにしても、その主要



な項目である「勤務日・勤務日数・勤務時間」や「業務内容」は、相談・交渉できるとした高齢社員は3割前後にとどまる。

これでは会社と高齢社員のニーズ調整を効果的に行うことは難しく、ニーズ調整のための新たな仕組みを構築することは企業にとって重要な課題になろう。そのさいに注目すべきは定年制の存在であり、定年制はニーズ調整の重要な仕組みになりつつある。

## 2 変わる定年制の機能

### (定年制の役割・労働条件調整機能)

段階的ではあるが、企業は希望者全員を65歳まで雇用することが法的に義務づけられ、すでに「実質65歳定年」時代を迎えている。そうすると、これまでの定年年齢60歳を中心とした定年制に何の意味があるのかが問題になり、定年制の役割を改めて検討する必要がある。「実質65歳定年」時代であるため定年制が雇用終了機能をもつということにはならないので、考えられるのは、①高齢社員の役割と労働条件を調整する機能、②高齢社員のキャリア転換を促進する機能の二つである。

まず定年制が前者の調整機能をどのように発揮しているかを知るには、役割と労働条件の60歳前後での変化を、定年を経ている継続雇用型高齢社員と定年を経していない無定年型高齢社員の間で比較することが役に立つ。まず役割の変化を職位の変化でみると、無定年型高齢社員は職位がおおむね維持されるが、継続雇用型高齢社員は大きく低下する。さらに具体的な仕事内容をみると、無定年型高齢社員は組織の基幹的役割を担うが、継続雇用型高齢社員は後輩の指導等に当たり、それに対応して継続雇用型高齢社員の働く意識は無定年型高齢社員に比べて「現役世代を支援したい」「若い人を盛り立てていきたい」という傾向が強い(4章3節)。

以上の役割変化の違いを反映して、給与については、無定年型高齢社員は現役時代の水準がおおむね維持されるが、継続雇用型高齢社員は大きく低下する(4章3節)。また、高齢社員は年収ベースで50歳代の最高年収の約4割減の水準にあり、その減少幅は無定年型高齢社員に比べて継続雇用型社員で大きいことも明らかにされている(3章3節)。

このようにみえてくると定年制は「実質65歳定年」時代のなかで高齢社員の役割と労働条件を調整する機能を果たしているが、高齢社員の雇用の質の低下も招いているようにみえる。しかし、今回の分析では、「仕事満足度」でみた雇用の質は定年制の有無ではなく、60歳前後の仕事の変化、とりわけ職場の変化や職位の違いに規定されること、雇用の質を高めるためには、目標管理によって個人の目標を明確にし、経営に関与している意識をもてる職場環境を整えることが効果的であることが明らかにされている(3章4節)。

### (定年制のキャリア転換機能)

もう一つのキャリア転換促進機能も、定年制が果たすと期待される重要な役割である。これまで強調したように社員の勤務期間が60歳を超えて長期化すると、多くの社員は高齢

期のある時点でキャリアの方向の転換を迫られる。しかし、それを個人の力だけで達成することは難しく、社員にキャリアの変更を強く求める仕組みを整備する必要がある。これが定年制に期待されるキャリア転換促進機能であるが、それが効果的に発揮されるには検討すべき点は多い。そこで今回は役職定年制を取りあげて、定年制のキャリア転換促進機能の現状について分析したが、管理職は60歳代の就労を迎えるにあたって現役社員のキャリア意識を変えるために役職定年制が必要であるとは考えておらず、役職定年制にキャリア転換機能を期待するという現状にない(4章4節)、という点を明らかにしたにとどまった。

しかし、現実には、多くの高齢社員が定年を契機にキャリア転換を経験しており、定年制は間違いなくキャリア転換機能を発揮している。しかし、それが会社あるいは高齢社員にとって望ましいキャリア転換プロセスであるかは明らかになっていない。

さらに本報告書では、60歳以上の社員区分タイプを「正社員か非正社員か」と「有期契約か無期契約か」でタイプ分けをして、企業の社員区分タイプの選択がどのような要因に規定されているかを検討している(4章6節)。継続雇用型高齢社員は主に「非正社員で有期契約」タイプ、無定型高齢社員が「正社員で無期契約」タイプであるので、両タイプに注目すると以下の点が明らかにされている。

- ① 高齢社員が増加すると社員区分タイプの選択は「非正社員で有期契約」から「正社員で無期契約」に転換する可能性が高く、「非正社員で有期契約」に比べて「正社員で無期契約」とする企業で定年年齢引上げ希望が強い。
- ② 戦力化を図る企業ほど雇用形態を正社員にする傾向が強く、「非正社員で有期契約」の能力発揮意欲と能力発揮レベルは「正社員で無期契約」に比べて低い。

このようにみえてくると、増加する高齢社員を戦力化するには、非正社員として再雇用するよりも、定年年齢を延長する、あるいは定年制度を廃止する等して継続的に正社員として雇用するほうが望ましく、定年制の役割・労働条件調整機能とキャリア転換促進機能の有効性に疑問を投げかける結果になっている。しかし、この点の評価は慎重に行われなければならない。

定年制の有無にかかわらず、社員は高齢期のある時点で「役割、労働条件、キャリア志向」を調整しなければならない。しかも前述したように、60歳超の雇用の質は、定年制の有無ではなく、役割や仕事の管理のあり方に規定されることが明らかにされている。そうすると高齢社員を戦力化するうえで問題となるのは、高齢社員の「役割、労働条件、キャリア志向」をどのようにすることが望ましいのか、それに向かって「役割、労働条件、キャリア志向」をどのように調整していくことが望ましいのかという二つの点である。さらに、理論的には定年制の有無と60歳超の望ましい「役割、労働条件、キャリア志向」とは無関係であるので、これら二つの点は明確に分けて検討される必要がある。定年制があると高齢社員は非正社員で、担当の業務レベルと賃金が低く、定年制がないと正社員で、担当業務と賃金が高いとい

う現状の特徴をみて、定年制の有無と「役割、労働条件、キャリア志向」の間には密接な関係があると思われがちであるが、定年制があっても、高齢社員を正社員として再雇用してもいいし、高度な業務を担当してもらってもいいのである。

このように考えると、定年制は主に「役割、労働条件、キャリア志向」を望ましいそれに調整するための仕組みであり、それがもつ機能が役割・労働条件調整機能とキャリア転換支援機能なのである。そこで、もし定年制による「役割、労働条件、キャリア志向」の調整機能に問題があるすれば、定年制に代わる仕組みを新たに検討することが必要になる。いま定年延長が問題になっているが、その適否を考えるうえで以上の点の検討が非常に重要である。これまでの定年延長と「実質 65 歳定年制」時代の定年延長は性格が異なることを正しく認識しておかねばならない。

## 4 節 高齢社員の役割・働き方と人事管理

### 1 会社と高齢社員間で合意が進む働き方

それでは、このような調整過程を経て決定される、望ましい「役割、働き方、労働条件」はどうあるべきなのか。役割について現状をみると、企業にしても高齢社員にしても、現役時代に蓄積してきた経験と能力を生かして、現役社員を牽引するリーダとしてより、現役社員を支える役割を果たすことを期待しており、この点では両者の思いは一致している。たとえば高齢社員は、「これまで積み上げてきた能力や経験を生かして現役世代を支える働き方をする」ことが自身の役割と考えているし、「会社は継続雇用者に対して現役を牽引することではなく支援することを期待している」と考えている（3章1節）。

そのため高齢社員の仕事内容の詳細と働き方をみると、高齢社員自身が「60歳前に蓄積した専門性をもって職場の主要な業務につくものの、その内容は60歳前と比べて仕事の責任と裁量、仕事の量が縮小する方向で変化している」「フルタイム勤務が主流」（3章3節）としているように、担当する仕事の分野は変わらないものの、現役時代に比べて職責や仕事量を減らし、働く時間や場所については制約的な働き方をするという現状にある。また経営者・管理職もこの方向が望ましいと考えており、「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」（3章2節）方向で対応しているとしている。

このようにみえてくると、会社と高齢社員にとって望ましい役割と働き方の方向は明確であるので、問題は人事管理がそれに合わせてどう整備されているかである。以下では、この点についてみてみたい。

## 2 人事管理の方向

### (人事管理整備の動向)

本報告書では、まず高齢社員の増加に合わせて人事管理が全体としてどのように整備されているかを明らかにしている（4章1節）。一般的に高齢社員が増えると高齢社員の人事管理は現役世代に近づく方向で整備されるが、現役社員の人事管理と完全に一致することはない。その背景には、高齢社員が増えると、配置・異動、就労条件、教育訓練という活用に関わる人事管理は現役社員に近づく方向で整備されるものの、評価や報酬については現役社員と異なる人事管理が維持される、ということがある。

そうすると検討すべきことは、なぜ人事管理全体を現役社員と同じ制度の方向で整備する必要があるのか、人事管理全体の整備が進むなかで評価と賃金に関わる人事管理はなぜ整備が遅れるのかの二つの点である。まず前者について検討するために、人事管理上の課題をみると、高齢社員の労働意欲が多く企業の指摘する主要課題であり、その重要性は高齢社員の雇用率が上昇しても変わらない。それに対して健康は雇用率が高くなると重要性が増す主要課題であり、その背景には、高齢社員が増えると健康不良による業務停滞リスクが大きくなることがある。ただし現状では、多くの企業にとって健康よりも労働意欲のほうが大きな課題であり、その解決は人事管理の整備によって進む。

さらに人事管理を整備することによる経営上の効果をみると、整備が進むと「生産性」と「品質」の効果は向上し、とくにその傾向は雇用率が低い場合に顕著である。それに対して「コスト」については、人事管理が未整備の段階（つまり現役とは大きく異なる人事管理がとられている段階）では、教育を必要としない、高い能力をもつ高齢社員を低賃金で活用できる効果は大きく、人事管理の整備が進むとその効果は急激に低下する。

つまり、人事管理全体を現役社員に近い方向で整備するのは、高齢社員の労働意欲の維持・向上をはかるためであり、それは高齢社員の戦力化を進め、生産性向上等の経営成果の改善に結びつくのである。

### (評価と賃金の方向)

つぎに、人事管理が全体的に整備されるなかで、評価と報酬については、なぜ現役社員と異なる人事管理が維持されるのかについて考えてみたい。そのために、まず評価と報酬に関わる人事管理が今後、どのような方向に向かうべきと考えられているのかを確認しておきたい。

管理職が描くあるべき姿には以下の特徴がある。現役社員と異なる人事管理を適用することを前提にしたうえで、高齢社員といえども戦力化をはかる以上は人事評価を実施する（2章1節）。賃金については、「(60歳から)大幅に減少し、その後は横ばい」が最も多く、それに定年時の賃金が維持される「横ばい」と定年後に逡減する「下降」を加えた3つが現状の主要な賃金プロファイルであるが、今後は、「大幅に減少し、その後は横ばい」を減らし、「横ばい」と「大幅に減少し、その後上昇」を増やす方向で改革する。さらに賃金決定基準につ



いては、現役社員から高齢社員に転換するに伴い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現状にあるが、これからは現役社員との違いを縮小するとともに、とくに成果を重視する方向で改革する（2章3節）。

管理職がこのような方向で人事管理を改革することの必要性を強調するのは、現状にかなり問題があると感じているからであろう。事実、目標管理、個人業績を反映する賞与、昇給制度の適用をうける高齢社員は少なく、「仕事の成果を評価し、その結果を給与や賞与に反映させる」という人事管理の基本原則を採用する企業は少数派という現状にある（3章3節）。

つまり現役社員を支える役割を果たす方向で会社が高齢社員を活用し、高齢社員が活躍することで合意ができていても、その役割のなかで成果をあげることを期待し、評価する人事管理が整備されていない現状にある。これでは高齢社員の戦力化は難しく、成果や働きぶりを反映する方向で人事管理の再編が求められるのである。

賃金に関連して注目すべきもう一つの点は、現役社員の賃金と高齢社員の賃金の連結の問題である。この点の現状については、以下のことが明らかにされている。現役社員と高齢社員の賃金プロフィールを組み合わせると、現役社員の「ある時点から横ばい」と高齢社員の「60歳以降は減少し、その後は横ばい」の組合せが最も多い。また、現役社員がある時点で屈折する賃金プロフィールをとると、高齢社員と現役社員の賃金は、高齢社員になる時点で賃金がいったん大きく低下する「断続」型で接続され、その後の高齢社員の賃金プロフィールは「横ばい」あるいは「下降」のタイプをとる傾向が強まる（4章2節）。

以上のことは、高齢社員の賃金が現役社員の賃金を配慮して決定されている可能性を示唆している。しかも、高齢社員の戦力化を進めるほど、高齢社員の労働意欲の維持・向上が重要になるので、両者の賃金を接続させる方法が問題になろう。そのさいには、高齢社員の賃金は現役社員を含めた社員全体を視野に入れて考えられる必要があるとともに、現役社員の賃金を変えずに連結を考えるのか、現役社員の賃金を変えて連結を考えるのかが問われることになる。

これまでみてきたことを踏まえると、成果を評価しない、現役社員とは異なり職務重視の賃金決定基準とする、現役社員と高齢社員の連結からみると「断絶」型の賃金プロフィールをとっていることが、評価と賃金に関わる人事管理の整備の遅れの背景にある。しかし今後を考えると、管理職が指摘するように、賃金は成果を評価し、その結果を反映する方向で改革することが求められる。これは評価と賃金の人事管理を現役社員の人事管理に近づける方向で改革することを示す動きである。しかし、高齢社員の評価と賃金に関わる人事管理は、高齢社員が増え、高齢社員の戦力化が進んでも、現役社員とは異なる仕組みとして維持されるであろうことも今回の分析で得られた知見である。

今回明らかにできるのはここまでである。評価と賃金に関わる人事管理はなぜ現役社員と異なる仕組みとして維持される必要があるのか、現役社員と異なる評価と賃金とはどのようなものであるのか、そのような評価と賃金をとる理由は何なのか等については、今後も検討

しなければならない課題である。

## 5 節 事業継続リスクと高齢社員の仕事委譲行動

これまで高齢社員の戦力化を進めるための人事管理のあり方について検討してきたが、高齢社員を戦力化するほど解決しなければならない経営課題がある。それは高齢社員が健康等を理由に退職することから起こる経営上のリスクが大きくなることであり、その結果、事業継続の観点から、高齢社員の仕事を現役社員にいかに円滑に委譲するかが重要な問題になりつつある。この高齢社員の委譲行動を促進する支援策について分析したところ、以下の点が明らかになった（4章4節）。

まず重要なことは、高齢社員が自発的に委譲行動をとるように動機づけることであり、それに関わる「定年前」支援では、新たな役割に目を向けさせ、「売れる能力」を考えさせる施策が効果的である。高齢社員は業務経験が長く、人脈を持ち、能力が高いことから、それらを現役社員に移管する役割が「売れる能力」になりやすく、その価値を高く評価する職場環境を整備することが必要である。つぎに「定年後」支援では、担当業務を譲っても次の就業機会が用意されていることを高齢社員に保障することが効果的である。それを支える次善の策が金銭的報酬を与えることであるが、それは短期的な評価に基づく賃金ではなく、高齢社員の貢献を長期的な観点から高く評価するシグナルになる退職金や相場以上の賃金を保障するという施策である。

もう一つの重要なことは、高齢社員が役割を円滑に遂行できるように環境を整備することであり、以下の支援策が有効である。第一に、高齢社員が職務領域を再設定して業務移管を円滑に進めるために、契約締結時や更新時に仕事内容、期待成果、その実現手段を調整する機会をもつこと。第二に、新たな職務領域は経営状況に合わせて柔軟に再設定される必要があるので、経営情報を提供する「役割情報支援」を行うこと。第三に、契約前・契約更新時の仕事内容、労働時間、役割の達成方法等の調整は管理職に権限を委譲して行うこと。

以上の結果は、主に高齢社員の自発的な委譲行動を促進するための条件を明らかにしたものであり、その範囲では、高齢社員の戦力化に伴い拡大する事業継続リスクへの対応策を考えうるうえで参考になろう。しかし、自発的な委譲行動を促進する施策だけで十分なのかという問題は残っており、その問題の重要性は、高齢社員の退職に伴う事業継続リスクの深刻さに依存する。したがって、まずは、どの程度深刻な事業継続リスクがどの程度発生し、企業はそれに対してどのような対応策をとっているのか等についての現状把握を丁寧に行うことが求められる。

(今野 浩一郎)