

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－

1節 はじめに

本章の目的は、定年制度の拡充に向けた対策を「有期契約の正社員」に着目して考察し、「有期契約の正社員」の機能化に向けた支援のあり方を検討することにある。

平成24年に改正された高年齢者雇用安定法では、65歳までの雇用確保措置を講じる義務が企業に課せられている。その実態を高年齢者雇用状況報告（厚生労働省平成27年10月公表）からみると、日本企業の多くは定年年齢を60歳に設定し、再度雇用契約を締結することにより（継続雇用制度）、65歳までの雇用確保措置を講じている。継続雇用により65歳までの雇用確保措置を講じる企業は81.7%（31人以上企業）を占めている。

雇用政策上、定年延長や雇用期間の延長の法制化を進める場合には、働く側の就業希望と共に、企業側の人事管理の準備状況を斟酌する必要がある。65歳以降の雇用を進めるには、60歳代前半層の人事管理の整備が必要となる。現状において、その整備は十分ではない。定年延長や雇用期間延長の法制化を進めるには、それを達成するために、いくつかの道程を設けておくことも求められる。

その道程として、本章では社員区分に注目する。高齢社員の戦力化を図るには、高齢社員の人事管理の整備が必要となる（今野，2014；藤波・大木，2010，等）。雇用管理や報酬管理、労働条件管理等の人事管理の個別領域の整備のあり方は、定年を迎えた「高齢社員」を、自社の社員全体のうち「どの区分」に含め、更にそれを社内の「どの水準」に位置づけるのかによって規定される。人事管理の基盤は、社員区分の設定方法と社員格付け方法にある。本章では、高齢社員が含まれる「社員区分」を他の従業員のどの水準に近づけるのかという相対的な水準の設定という観点から、定年年齢の引き上げや雇用延長に向けたマイルストーンを考えることにする。

本章では、他の社員区分と比較するために、高齢社員の社員区分の水準を「雇用形態」（呼称）と「雇用契約期間」の2軸から捉える。当機構の聞き取り調査からは、高齢社員の社員区分を複数設け、高齢社員の能力活用や意欲向上を図る仕組みを整備していることが明らかになっている。それにあわせて、現役時代からの継続性を意識させるため、他の年代の非正社員（パートやアルバイト、契約社員）と異なる「正社員」の呼称（またはそれに類似する呼称）を用いることも考えられる。一方、雇用契約の単位期間は、呼称と一致しない。現役社員は、企業の基幹的な人材として長期間に亘って育成しながら活用する。他方で高齢社員は、短期的な活用を前提とする。契約内容を見直すために雇用期間を定めることも多い。「正社員」の呼称を用いても、契約単位期間をみると契約期間を定めて反復する企業も存在する

ことが考えられる。本章では、呼称と契約単位期間の2つを軸に、高齢社員活用の多様性を把握する。

本章の構成を述べておこう。次節では、社員区分別に企業属性や定年制度の状況を捉えることにする。3節では、その区分の規定要因を分析し、4節では、正社員型の企業において、定年延長を検討し、雇用期間の延長を希望する企業が増加することを述べる。5節では、その区分の社員の人材活用の成功体験が、次なる高齢社員の人事制度整備の意思決定につながることを前提に、当該区分において求められる高齢社員の活用の課題を検討したい。6節では、人事部門による現場の関与の程度について考察する。

2 節 調査データと社員区分別の属性

本節では、分析に用いる調査データの概要と社員区分の方法及び、社員区分別の特徴を捉えることにする。

1. 調査データと社員区分の方法

本章では、当機構に平成24年～25年度に設置した「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」（委員長：今野浩一郎教授；以下、「企業調査」と記述する）と「高齢者調査」を用いる。前者の「企業調査」は、2013年10月1日～10月28日の期間に郵送法にて実施した。調査票の回答は人事担当部長宛に依頼した。郵送先は、大手信用調査会社のデータベースから、株式会社に該当し、かつ①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、その他・分類不能の産業を除いた産業を対象にしている。企業規模の大きな順から2万社に配付し、4203社の回収（21.0%）を得た。企業調査を用いた分析は、2～4節で行っている。

後者の「高齢者調査」は、大手インターネット調査会社の登録モニターを対象に、2015年2月10日～16日（対象者抽出のための調査期間は除く）の期間に実施した。配付対象は①年齢60歳以上、②就業形態は雇用者（経営者は除き、役員は含む）、③企業規模は31人以上の営利企業（第一次産業を除く）、を対象とする。本章の分析では、この条件に加えて、①勤務する企業の勤続年数が20年以上とし、②年齢60～64歳、③50歳代と同じ企業に勤務する788名を対象としている。高齢者調査に基づく分析は、5～6節で行っている。

社員区分は、2つの軸から構成する。1つは、60歳代前半層の雇用形態が呼称で「正社員」か「非正社員」かである。もう一つは、60歳代前半層の雇用契約期間に、期間の定めがない（「無期」）か、期間の定めがあるか（「有期」）である。この組み合わせで「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つに区分する。

2. 社員区分別の属性

企業調査から60歳代前半層の社員区分をみたのが、図表6-1である。構成比をみると、「非正社員と有期」が最も多く70.5%を占めている。次いで、「正社員と有期」が19.3%、「正社員と無期」が9.1%となっている。

図表6-1 社員区分の構成比と、社員区分別の定年制度の状況

	構成比 (列%)	定年制と雇用上限年齢(行%)			
		定年60歳+雇用上限 65歳まで	定年61歳以上+雇用 上限65歳まで	定年60歳+雇用上限 66歳以上	定年61歳以上+雇用 上限66歳以上
非正社員と有期	70.5%	90.1%	3.0%	6.1%	0.9%
非正社員と無期	1.1%	61.9%	2.4%	31.0%	4.8%
正社員と有期	19.3%	85.2%	3.9%	9.0%	1.9%
正社員と無期	9.1%	15.6%	9.6%	4.8%	70.0%

次に、社員区分別の定年制の状況をみると、「非正社員と有期」と「正社員と有期」において「定年60歳+雇用上限65歳まで」が各々90.1%、85.2%となっている。これらの社員区分は、「定年60歳+雇用上限65歳まで」の企業が主に導入している。

「非正社員と無期」は、「定年60歳+雇用上限65歳まで」が61.9%と最も多くなる。一方で、「定年60歳+雇用上限66歳以上」が31.0%を占め、他の社員区分と比べて高くなり、雇用期間を延ばす企業がこの社員区分を導入する傾向にある。最後に「正社員と無期」は「定年61歳以上+雇用上限年齢66歳以上」が70.0%を占めている。この社員区分を導入する企業は、定年年齢が高く、かつ雇用上限年齢が高く設定される傾向にある。

図表6-2 社員区分別、正社員規模の構成比

	30人 以下	31~50人	51~100 人	101~ 300人	301~ 500人	501~ 1000人	1001~ 5000人	5001人 以上	無回答	合計
合計	1.6%	1.2%	4.6%	60.4%	16.7%	9.4%	5.1%	0.6%	0.4%	3991
非正社員と有期	1.4%	0.9%	4.1%	58.5%	17.5%	10.8%	5.7%	0.7%	0.3%	2812
非正社員と無期	2.4%	7.1%	4.8%	61.9%	11.9%	7.1%	2.4%	2.4%	0.0%	42
正社員と有期	0.8%	0.9%	3.2%	67.4%	16.5%	6.6%	3.9%	0.3%	0.5%	772
正社員と無期	4.9%	2.7%	11.0%	60.0%	11.8%	5.5%	3.3%	0.0%	0.8%	365

図表6-2から、回答企業の企業規模の構成比をみると、正社員数「101~300人」が60.4%を占めている。社員区分別にみると、「非正社員と有期」は「501~1000人」が10.8%、「1001~5000人」5.7%、「5001人以上」0.7%となっており、全体として17.2%を占めている。「非正社員と有期」は、正社員規模が大きい企業が選択する傾向にある。次いで「正社員と有期」においては、中規模の企業が選択する傾向にあり、「101~300人」が67.4%となっている。一方、「非正社員と無期」と「正社員と無期」は相対的に企業規模が小さい企業が選択する傾向にある。正社員規模「100人以下」が、各々14.3%、18.6%となっている。

図表 6 - 3 から、回答企業の業種の構成比をみると、回答企業のうち、「製造業」が 31.2% と最も多く、次いで、「卸売・小売業」 19.1%、「サービス業」 16.9% となっている。社員区分別にみると、「非正社員と有期」は、「製造業」が多く（33.7%）、「正社員と有期」は建設業で若干多くなる（10.2%）。「非正社員と無期」は「サービス業」（23.8%）、「運輸業」（16.7%）「電気・ガス・熱供給・水道業」（4.8%）で多くなり、「正社員と無期」は「運輸業」（24.9%）や「サービス業」（27.4%）において多くなる傾向にある。

図表 6 - 3 社員区分別、業種の構成比

	鉱業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業
合計	0.2%	6.5%	31.2%	0.7%	5.5%	12.7%	19.1%	1.7%	1.1%
非正社員と有期	0.1%	5.7%	33.7%	0.8%	6.0%	10.4%	20.5%	2.1%	1.1%
非正社員と無期	0.0%	0.0%	21.4%	4.8%	4.8%	16.7%	21.4%	0.0%	0.0%
正社員と有期	0.1%	10.2%	30.8%	0.4%	4.7%	14.8%	17.1%	1.2%	1.0%
正社員と無期	0.3%	6.0%	14.0%	0.3%	3.3%	24.9%	12.1%	0.3%	1.6%
	飲食・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他	無回答	合計		
合計	2.4%	1.3%	0.5%	16.9%	0.2%	0.0%	3991		
非正社員と有期	2.0%	0.7%	0.6%	16.0%	0.2%	0.0%	2812		
非正社員と無期	4.8%	0.0%	2.4%	23.8%	0.0%	0.0%	42		
正社員と有期	2.5%	1.4%	0.4%	15.2%	0.3%	0.0%	772		
正社員と無期	4.7%	5.2%	0.0%	27.4%	0.0%	0.0%	365		

3. 社員区分別の人事管理の整備状況

社員区分別に、人事管理の個別分野の整備状況をみたのが、図表 6 - 4 である。人事管理の整備状況は、現役社員の人事制度との類似度を指標化したものである。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。

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。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。

図表 6 - 4 の「人事管理制度全体」をみると、「非正社員と有期」が最も低く（3.09 点）、「非正社員と無期」（3.26 点）、「正社員と有期」（3.44 点）、「正社員と無期」（4.06 点）の順に高

くなり、現役社員と類似する傾向にある。「配置・異動」や「就業条件（労働時間）」といった雇用管理分野においては、全体として高い水準にあるものの、社員区別にみると「非正社員と有期」（各 3.82 点、4.36 点）、「非正社員と無期」（各 4.05 点、4.30 点）、「正社員と有期」（各 4.19 点、4.51 点）、「正社員と無期」（各 4.57 点、4.76 点）の順に高くなる。すべての人事管理領域について同様の傾向がみられるが、「非正社員と有期」において、「教育訓練」（2.99 点）、「評価制度」（2.98 点）、「報酬制度」（2.16 点）が現役と大きく異なる傾向にある。一方、「正社員と有期」の人事管理の整備状況をみると、すべての領域において「非正社員と有期」と「正社員と無期」の中間にある。ただし、報酬制度において「正社員と有期」と「正社員と無期」の差は大きくなっている（－0.93）。

図表 6－4 社員区別別、人事管理の個別分野の整備状況

	人事管理制度 全体		人事制度 (社員格付け制度)		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	
	平均値	N	平均値	N	平均値	N	平均値	N	平均値	N	平均値	N	平均値	N	平均値	N
非正社員と有期	3.09	2758	1.80	2722	3.82	2717	4.36	2723	2.99	2456	2.98	2749	2.16	2757	3.15	2621
非正社員と無期	3.26	41	1.53	40	4.05	39	4.30	39	3.02	30	3.12	41	2.51	41	3.24	36
正社員と有期	3.44	767	1.76	754	4.19	761	4.51	762	3.24	642	3.33	765	2.60	767	3.72	713
正社員と無期	4.06	353	1.71	345	4.57	345	4.76	344	4.16	267	3.75	350	3.67	351	4.56	276

3 節 社員区分の規定要因と増加する社員区分

本節では、企業調査を用いて、60 歳代前半層の社員区分の規定要因を分析し、戦力化と高齢社員の増加に伴って、増加が見込まれる社員区分を捉えることにしたい。

図表 6－5 から、60 歳代前半層の高齢社員比率（全従業員に占める 60 歳代前半の高齢社員（59 歳以下では正社員として雇用し、60 歳以降も引き続き雇用されている社員））をみると、「0 超～5%」が最も多く 58.5% を占めている。平均値は 5.1% となっている。次に社員区別にみると、「非正社員と有期」は「0% 超～5%」が他と比べて多くなっている（62.0%）。「正社員と有期」は「5% 超～10%」が 25.4%、「10% 超～15%」11.1% となっており、他と比べて多くなっている。「非正社員と無期」は「0%」が多くなっている（19.5%）。「正社員と無期」は「20% 超」が多くなる傾向にある（14.7%）。60 歳代前半層の高齢社員比率の平均値をみると、「非正社員と有期」が最も低く（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%）の順に高くなっている。

次に戦力化の方針をみると、「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」の設問について該当する（「あてはまる」＋「ややあてはまる」）割合は 80.9% を占めている。多くの企業が戦力として高齢社員を位置づけている。社員区別に得点化した値をみると、「非正社員と有期」が低く（3.10 点）、次いで「非正社員と無期」（3.12 点）、「正社員と有期」（3.23 点）、「正社員と無期」（3.32 点）の順に高くなっている。戦力化を図

る企業であるほど、雇用形態を正社員にする傾向にある。

図表 6 - 5 社員区分別、60 歳代前半層の社員比率と戦力化の方針

	60～64 歳までの高齢社員比率						平均値	合計
	0%	0% 超～5%	5% 超～10%	10% 超～15%	15% 超～20%	20% 超		
合計	6.8%	58.5%	21.3%	7.3%	2.4%	3.6%	5.1%	3835
非正社員と有期	7.1%	62.0%	20.9%	5.9%	2.1%	2.0%	4.5%	2717
非正社員と無期	19.5%	51.2%	12.2%	9.8%	2.4%	4.9%	5.5%	41
正社員と有期	4.3%	52.5%	25.4%	11.1%	2.2%	4.5%	6.1%	737
正社員と無期	8.5%	44.7%	16.5%	9.7%	5.9%	14.7%	8.5%	340

	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）					得点化	合計
	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答		
合計	34.4%	46.5%	14.6%	2.7%	1.8%	3.15	3991
非正社員と有期	31.5%	48.2%	15.9%	2.7%	1.6%	3.10	2812
非正社員と無期	26.2%	59.5%	9.5%	2.4%	2.4%	3.12	42
正社員と有期	39.9%	44.0%	12.7%	2.2%	1.2%	3.23	772
正社員と無期	46.3%	37.3%	9.3%	3.3%	3.8%	3.32	365

注 1：平均値は 60 歳～64 歳までの高齢社員比率の実数値から算出している。

注 2：得点化は、あてはまる「4 点」～あてはまらない「1 点」とし、区分毎の合計値を、集計母数（無回答を除く）で除した値を算出している。

次に、社員区分の規定要因を、60 歳代前半層の高齢社員比率と戦力化の方針から捉えたのが、図表 6 - 6 である。「正社員と有期」を基準にみると、高齢社員比率が高いと「非正社員と有期」が選択される確率が低下し（オッズ比：0.966 倍）、「正社員と無期」が選択される確率が高くなる（オッズ比：1.027 倍）。戦力化方針が低い場合には「非正社員と有期」（オッズ比：0.862 倍）が選択される傾向にある。戦力化方針を持つ場合には、「正社員と有期」と「正社員と無期」には、統計上差はない。

図表 6 - 6 社員区分の規定要因 (多項ロジスティック回帰分析)

	非正社員と有期 (N=2673)			非正社員と無期 (N=40)			正社員と無期 (N=324)		
	B	S.E	Exp (B)	B	S.E	Exp (B)	B	S.E	Exp (B)
切片	1.826	0.189		-2.170	0.678		-0.845	0.314	
正社員数	0.000	0.000	1.000**	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	1.000
製造業ダミー	0.108	0.091	1.114	-0.446	0.388	0.640	-0.936	0.178	0.392**
60歳代前半層の高齢社員比率	-0.034	0.007	0.966**	-0.004	0.024	0.996	0.026	0.007	1.027**
戦力化方針得点	-0.148	0.058	0.862*	-0.209	0.214	0.812	0.049	0.094	1.050
χ^2	188.982**								
Cox & Snell R ²	0.049								
N	3766								

ref. 正社員と有期 (N=729)

注 1 : ** : $p < 0.01$, * : $p < 0.05$

注 2 : 統制変数は「正社員数」「製造業ダミー」を用いている。正社員数は選択肢の中央値を数値化している。製造業ダミーは回答企業の業種のうち「製造業」を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。

最後に、社員区分別にみた企業による高齢社員の活用評価と、高齢社員による職務行動の自己評価をみたのが、図表 6 - 7 である。表中の「企業評価」は、60 歳代前半層の満足度を企業の人事担当者から捉えており、本人の意欲（「労働意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり」と全体満足（「全体を通して」）を、「満足している」を 4 点～「満足していない」1 点として得点化した値の平均値を算出している。

表中の「職務評価」は、高齢者調査から高齢社員の自己評価であり、大きく 2 つから構成されている。1 つは能力発揮の状態である。ここでは「能力を発揮しようとする意欲」（能力発揮意欲）と実際に当該職務において保有能力を「どの程度、発揮できているか」（能力発揮状況）を捉えている。いずれも 0% ～ 100% 値を記入するように依頼している。

もう一つは、現役社員との役割を意識した職務行動である。具体的には、「現役社員を基幹人材と捉え、彼らが担当する職務と事業運営において必要な職務との差を埋めるように、自らの職務範囲を変える行動」と定義する。①社員の能力を把握し、自らの役割を譲る行動（委譲）、②現役社員との役割分担を意識し、異なる役割を設定する行動（棲み分け）、③企業経営の観点から当該事業の持つ意義を理解し、社内に不足する業務を新規に設置し事業展開を図るという行動（開拓）を捉える。

①「委譲」は「現役世代の成長に必要な仕事を積極的に委譲している」と「自分のノウハウを包み隠さず、周囲に示している」、「職場の同僚の職業能力や成長状況を進んで把握しようとしている」の項目を取り上げる。②「棲み分け」は、「職場において、現役世代が見過ぎてしている仕事を、進んで引き受けている」と「職場において、現役世代が能力面で担当できない仕事を、進んで引き受けている」、「日常的に、現役世代が希望しない仕事を進んで引き受けている」を取り上げる。③「開拓」は、「配属先を決めるとき、現役世代の積極的な関与が見込めない事業（配属先）を志願している」と「配属先を決めるとき、将来的に経営

課題となりそうな事業（配属先）を選択している」の項目を取り上げる。各々の選択肢は「あてはまる」を5点～「あてはまらない」を1点とした5点尺度とした合計点を算出し、10点満点に換算している。

図表6-7左段から高齢社員の活用評価をみると、社員区分間の差は統計上有意な関係にない。社員区分毎に、評価結果に違いはない。次に、図表6-8から高齢社員による自己評価をみると、能力を発揮しようとする意欲（「能力発揮意欲」）と保有能力を発揮している状況（「能力発揮状況」）には「非正社員と有期」と「正社員と無期」間に差があり、前者が低くなっている（前者72.0%と77.7%、後者65.6%と73.2%）。高齢社員の能力は、「非正社員と有期」と比べて「正社員と無期」では高くなっている。現役社員と異なる役割を設定する職務行動について、「委譲」と「棲み分け」は「非正社員と有期」と「正社員と無期」では差があり、前者が低くなっている（前者各6.56点と7.03点、後者5.95点と6.42点）。「開拓」では、「非正社員と有期」と比べて「正社員と有期」や「正社員と無期」が高くなっている（各5.34点、5.79点、5.98点）。注目すべきは、企業側の活用評価（満足度）と、同時に高齢社員の自己評価においても、「正社員と無期」と「正社員と有期」には差がないことである。

図表6-7 社員区分別の評価

	企業評価(満足度)				職務評価(自己評価)									活用状況				
	本人の意欲		全体満足		能力発揮意欲		能力発揮状況		委譲 (10点満点)		棲み分け (10点満点)		開拓 (10点満点)		業務担当レベル 今の職場に配属 されてからの年 数			
	平均得点	N	平均得点	N	平均%	N	平均%	N	平均得点	N	平均得点	N	平均得点	N	平均得点	N		
非正社員と有期	2.81	2668	2.90	2674	72.0%	354	65.6%	354	6.56	354	5.95	354	5.34	354	2.84	354	6.26	347
非正社員と無期	2.94	36	3.00	37	73.8%	16	70.6%	16	6.46	16	5.83	16	5.54	16	3.50	16	7.92	15
正社員と有期	2.83	747	2.92	747	77.1%	151	68.3%	151	6.84	151	6.26	151	5.79	151	3.46	151	7.27	147
正社員と無期	2.89	333	2.91	335	77.7%	267	73.2%	267	7.03	267	6.42	267	5.98	267	3.97	267	9.08	262
多重比較の結果					①<④		①<④		①<④		①<④		①<③・④		①<③<④		①・③<④	
					F(3,784)=3.727, p<0.01		F(3,784)=4.851, p<0.01		F(3,784)=5.506, p<0.01		F(3,784)=4.858, p<0.01		F(3,784)=11.144, p<0.01		F(3,784)=34.587, p<0.01		F(3,784)=19.047, p<0.01	

図表6-6をみると、企業において高齢社員が増加し、かつ戦力化を図る場合には、社員区分を「非正社員と有期」から「正社員と有期」と「非正社員と無期」、「正社員と無期」に転換しやすくなる。高齢社員比率から捉えると、増加に伴って「非正社員と有期」→「正社員と有期」→「正社員と無期」への転換が予測されるものの、戦力化を図る過程では「正社員と無期」及び「正社員と有期」の選択は無差別である。企業からの活用評価と、高齢社員の自己評価をみると「正社員と無期」と「正社員と有期」との間に差はない。このため、高齢社員比率の漸進的な増加と戦力化の推進過程において、60歳代前半層の社員区分は「正社員と有期」が選択され、それが固定化される可能性がある。高齢社員比率の増加に対応し、戦力化を図る過程においては、「非正社員と有期」と「正社員と有期」の区分を対象に人事管理のあり方を検討すればよいことになる。その点は5節で検討するが、次節では「正社員

と有期」の区分に転換することが、わずかであるが雇用期間や定年年齢の引き上げに効果があることを示すことにする。

4 節 「正社員と有期」の社員区分が定年制度の変更（希望）に与える影響

本節では企業調査を用いて、企業による雇用期間の延長や定年延長の希望と、社員区分の関係を捉えることにする。定年年齢を 60 歳に設定し、雇用上限年齢を 65 歳に設定する企業が多くを占めることから（以下、「雇用確保措置企業」と記述する）、この企業を分析対象とする。

図表 6－8 社員区分別の定年年齢の引き上げ検討状況と希望する雇用期間

	定年制の見直し					合計
	定年制の廃止を検討している	定年年齢の延長を検討している	現行の制度を維持するつもりである	その他	無回答	
合計	0.2%	5.7%	91.8%	2.1%	0.2%	100.0% (3264)
非正社員と有期	0.2%	4.7%	92.6%	2.2%	0.3%	100.0% (2530)
非正社員と無期	0.0%	19.2%	73.1%	7.7%	0.0%	100.0% (26)
正社員と有期	0.0%	8.8%	89.8%	1.4%	0.0%	100.0% (656)
正社員と無期	1.9%	11.5%	84.6%	1.9%	0.0%	100.0% (52)

	今後の「60歳以降社員」の活用希望					合計
	改正高齢法(65歳までの範囲)に留めたい	66～69歳までの活用にしたい	70歳以上まで活用したい	上限年齢なく活用したい	無回答	
合計	87.1%	7.8%	0.8%	2.9%	1.3%	100.0% (3264)
非正社員と有期	88.3%	7.2%	0.7%	2.6%	1.3%	100.0% (2530)
非正社員と無期	76.9%	11.5%	3.8%	7.7%	0.0%	100.0% (26)
正社員と有期	83.8%	9.8%	1.4%	3.7%	1.4%	100.0% (656)
正社員と無期	76.9%	15.4%	0.0%	5.8%	1.9%	100.0% (52)

図表 6－8 は、社員区分別に今後の定年年齢の引き上げの検討割合と希望する雇用期間をみている。上段の定年年齢の引き上げの検討状況をみると、雇用確保措置企業では現行制度を維持すること（「現行の制度を維持するつもりである」）を希望するのは、全体の 91.8% を占めている。「非正社員と有期」と「正社員と有期」を比べると、わずかではあるが現行制度を維持する割合が後者で低くなる傾向にある（各 92.5%、89.8%）。次に、下段の高齢社員の活用を希望する期間をみると、改正高齢者雇用安定法（65 歳）の範囲に留めたいとする割合は 87.1% と多くを占めている。「非正社員と有期」と「正社員と有期」との差を見ると、前者では多少ではあるがその割合は高くなっている（各 88.3%、83.8%）。

多変量解析を用いて分析した結果は図表 5－9 である。左段の被説明変数は 65 歳を越えた活用希望する場合を「1」、それ以外を「0」としたダミー変数を用いる。右段の被説明変

数は定年の引き上げを希望する場合は「1」、それ以外を「0」としたダミー変数を用いる。説明変数は、「非正社員と有期」と基準に設定し、「正社員と有期」、「非正社員と無期」、「正社員と無期」との比較を行っている。

図表6-9左段では、雇用確保措置企業を対象に、65歳を越えた活用を希望する確率を捉えている。「非正社員と有期」と、「正社員と有期」（オッズ比：1.379倍）や「非正社員と無期」（オッズ比：2.679倍）の差は統計上有意な関係にある。「非正社員と有期」に比べて、60歳代前半層を「正社員と有期」と「非正社員と無期」とする企業では、65歳を越えた活用を希望する傾向がある。

図表6-9 社員区分と65歳を越えた活用希望と定年引き上げの検討割合
(二項ロジスティック回帰分析)

	65歳を越えた活用希望			定年年齢引き上げ検討 定年制引き上げ見直し		
	B	S.E	Exp(B)	B	S.E	Exp(B)
定数	-2.022	0.094	0.132**	-2.848	0.130	0.058**
正社員数	0.000	0.000	1.000**	0.000	0.000	1.000
製造業ダミー	-0.635	0.133	0.530**	-0.350	0.174	0.705*
60歳代前半層比率	0.045	0.008	1.046**	0.000	0.013	1.000
非正社員と有期 (ref.)						
正社員と有期	0.322	0.132	1.379*	0.625	0.172	1.869**
非正社員と無期	0.985	0.476	2.679*	1.602	0.513	4.962**
正社員と無期	0.672	0.352	1.958	1.051	0.420	2.861*
χ^2 検定	88.237**			27.551**		
Cox&Snell R ²	0.028			0.009		
N	3121			3082		

注1：**：p < 0.01, *：p < 0.05

注2：統制変数のうち正社員数と製造業ダミーは、図表6-6と同じである。60歳代前半層比率は全従業員に占める60歳代前半層の高齢社員比率（数値）である。

次に図表6-9右段は、雇用確保措置企業を対象に、定年の引き上げを検討している企業の確率を捉えている。「非正社員と有期」と、「正社員と有期」（オッズ比：1.869倍）や「非正社員と無期」（オッズ比：4.962倍）、「正社員と無期」（オッズ比：2.861倍）の差は、統計上有意な関係にある。「非正社員と有期」に比べて、60歳代前半層を「正社員と有期」と「非正社員と無期」、「正社員と無期」とする企業では、定年年齢を引き上げる検討をおこなう傾向にある。

前節では、高齢社員の増加と戦力化を図る過程で「非正社員と有期」から「正社員と有期」に転換する可能性を示したが、この転換により、わずかではあるが雇用期間や定年年齢を引き上げることが希望する確率も高まることが期待できる。なぜ、それが期待できるのだろうか。雇用確保措置企業を対象に、人事管理の個別領域の整備状況と「65歳を越えた活用希望」と「定年年齢引き上げ検討」との関係をみることにしよう。図表6-10は、人事管

理の個別領域の整備状況を説明変数とした二項ロジスティック回帰分析を行っている。

図表 6 - 10 左段は、65 歳を越えた活用希望を被説明変数とした分析結果を示している。人事管理の個別分野との関係をみると、「配置・異動」と「報酬制度」と正の関係がある（オッズ比：各 1.245 倍、1.564 倍）。「配置・異動」と「報酬制度」では、現役社員の制度に近づくほど、65 歳を越えた活用を希望する確率が高まる。

図表 6 - 10 右段は、定年年齢引き上げの検討状況を被説明変数とした分析結果を示している。人事管理の個別分野との関係をみると、「労働時間」と負の関係があり（オッズ比：0.678 倍）、他方で「報酬制度」と正の関係がある（オッズ比：1.277 倍）。他の要因を統制すると、「労働時間」を現役化すると、定年年齢の引き上げを検討する確率は低くなり、「報酬制度」が現役化される場合に、この検討の確率は高くなる。

定年年齢の引き上げ又は廃止を検討する割合は 5.9% を占め、一方、65 歳を越えた活用の希望は 12.6% を占めており、雇用期間の延長よりも定年延長の方がハードルは高いことがわかる。定年は労働条件を見直す機会となる。定年延長はそれを後ろ倒しにすることを意味する。60 歳代前半層の活用に課題があるなかで定年延長を行えば、かれらの活用が失敗する可能性は高くなる。人事部門としては、失敗のリスクを最小限に抑える必要がある。それゆえ、高齢社員の活用上の課題を解決または解決できる見込みがあり、はじめて定年延長（または雇用期間の延長）の検討を開始できると考えられる。

その高齢社員の課題は、労働意欲の問題にある¹。定年を経験した高齢社員の労働意欲が低下する理由は、主に①役割変化に対応できないこと、②賃金水準が低下すること、にあると考えられる。前者は「配置・異動」を現役化して人事部門による支援体制を整備すること、後者は昇給や賞与を支給するなどの報酬制度の整備によって対応できる。

両者の解決または解決の見込みが、人事部門が定年延長を検討する契機となる。図表 6 - 9 において「配置・異動」が定年延長の検討と正の関係にないのは、「配置・異動」の現役化を図る全ての企業が、賃金の課題に対処しているわけではないからである。1 章で見るように、高齢社員の「報酬制度」は「配置・異動」に比べて整備されていない。他方で、仕事や役割に見合っ報酬が支払われることを前提とすれば、報酬制度が整備されていれば「配置・異動」の現役化を通じて役割変化の課題にも対応しているはずである。そのため、「配置・異動」とは異なり、定年年齢引き上げ検討と「報酬制度」とは有意な関係にあると考えられる。

¹ 第Ⅲ部 1 章を参照。

図表 6－10 人事管理の個別分野の整備状況と 65 歳を越えた活用希望と定年引き上げの
検討割合（二項ロジスティック回帰分析）

	65 歳を越えた活用希望			定年年齢引き上げ検討 定年制引き上げ見直し		
	B	S.E	Exp(B)	B	S.E	Exp(B)
定数	-3.364	0.426	0.035**	-2.055	0.480	0.128**
正社員数	0.000	0.000	1.000*	0.000	0.000	1.000
製造業ダミー	-0.599	0.148	0.549**	-0.350	0.186	0.075
60 歳代前半層比率	0.032	0.008	1.033**	0.005	0.014	1.005
配置・異動	0.219	0.078	1.245**	0.087	0.097	1.091
労働時間	-0.143	0.102	0.867	-0.389	0.115	0.678**
教育訓練	0.067	0.038	1.070	-0.096	0.050	0.908
評価制度	-0.022	0.050	0.978	0.021	0.066	1.021
報酬制度	0.447	0.081	1.564**	0.244	0.108	1.277*
福利厚生	-0.006	0.051	0.994	0.117	0.067	1.124
χ^2 検定		124.454**			28.390**	
Cox&Snell R ²		0.046			0.011	
N		2665			2630	

注 1：**：p < 0.01, *：p < 0.05

注 2：統制変数は、図表 6－10 と同じである。

定年年齢の引き上げや雇用期間の延長が企業に受容されやすいのは、現状の高齢社員の活用において実質的に定年延長と変わらない、もしくは課題なく 65 歳を越えて活用していると認識される場合である。それには、人事制度を整備する必要がある。なかでも報酬制度は「非正社員と有期」よりも他の社員区分において整備される傾向にあるため、図表 6－9 が示すように、65 歳を越えた活用希望や定年年齢引き上げの検討確率が高まるものと考えられる。そのためには第一歩として高齢社員が分類される社員区分を正社員に近づけ、高齢社員の活用上の課題と対策を蓄積し、報酬制度を整備する準備を進める必要がある。

5 節 社員区分の転換に求められる活用戦略

3 節において、高齢社員の活用が進むと、「正社員と有期」、更には「正社員と無期」の区分に該当する高齢社員が増加する可能性を示唆した。定年制度の進化には、人事部門が高齢社員の活用経験を蓄積することが求められる。「非正社員と有期」から「正社員と有期」、更には「正社員と無期」の活用に転換する場合に、高齢社員の支援の基本戦略は何から何に変える必要があるのか、高齢者調査を用いて検討することにしたい。

本節では、高齢社員の「棲み分け」と「開拓」行動に着目したい。「正社員と有期」や「正社員と無期」においても人事制度は現役社員と完全に一致せず、期待役割は現役社員と異なる。また、1 章で検討したように、高齢社員の離職リスクは高いために、事業の持続性を考慮すれば短期決済型の人材に位置づけることが望ましい。現役正社員を基幹的な人材として

長期的視点から活用し、他方で高齢社員はそれを阻害しない役割を設定する。更に、高齢社員にはその役割を社内で探すことを要請する。本節の分析では、前節の「棲み分け」と「開拓」に注目し、その合成変数（「職場内外の棲み分け」：10点満点）を用いる。なお本節の分析に用いるデータのサイズは小さいため、あくまでも試行的な分析であることを付け加えておく。

1. 社員区分別の業務内容の変化

最初に、社員区分別に業務内容の変化をみたのが、図表6-11である。

①担当業務の水準（「担当業務レベル」）は、高齢社員が担当する業務が現役世代（60歳未満）のどの水準に相当するかを尋ねた設問から捉えている。経営層（役員）レベルは「6」、部長レベル「5」、次・課長レベル「4」、係長・主任レベル「3」、一般職レベル（正社員）「2」、非正社員（パート、契約社員）レベル「1」と得点化した値である。結果をみると、「非正社員と有期」は2.84点、「正社員と有期」は3.46点、「正社員と無期」は3.97点となっている。「非正社員と有期」は係長・主任レベルよりも低く、「正社員と有期」は次・課長レベルと係長・主任レベルの間、「正社員と無期」は次・課長レベルと同水準の仕事を担当している。

仕事の持続性は、当該業務の経験年数を捉えている。本章では、今の職場に配属されて何年目かを尋ねた設問を用いる。半年未満は「0.25」、6ヶ月～1年未満「0.75」、1～2年未満「1.5」、2～3年未満「2.5」、3～5年未満「4」、5～10年未満「7.5」、10年以上「12.5」とし、「わからない」を集計母数から省いて平均値を算出している。結果をみると、今の職場に配属されてからの年数は「非正社員と有期」が6.26年、「正社員と有期」7.27年、「正社員と無期」9.08年となる。「正社員と無期」は、「非正社員と有期」や「正社員と有期」と比べて同じ職場に長く勤務する傾向にある。

仕事の発展性は、担当する業務水準の変化を捉え、50歳代時点との差をみている。本章では、仕事を①責任の重さ、②専門性、③範囲、④量の観点から捉えている。①責任の重さは、「業績達成への責任の重さ」の設問を用いている。50歳代と比べて、重くなったを「5」、やや重くなった「4」、変わらない「3」、やや軽くなった「2」、軽くなった「1」とし、「わからない」を集計母数から省いた平均値を算出している。②専門性は「担当業務に求められる専門性」の設問を用いている。50歳代と比べて、高くなったを「5」、やや高くなった「4」、変わらない「3」、やや低くなった「2」、低くなった「1」とし、「わからない」を集計母数から省いた平均値を算出している。③範囲は、「担当する仕事の範囲」の設問を用いている。50歳代と比べて、広くなったを「5」、やや広くなった「4」、変わらない「3」、やや広くなった「2」、広くなった「1」とし、「わからない」を集計母数から省いた平均値を算出している。④量は、「仕事の量」の設問を用いる。50歳代との比較し、増えたを「5」、やや増えた「4」、変わらない「3」、やや減った「2」、減った「1」とし、「わからない」を集計母数から省いて平均値を算出している。いずれも項目も得点が高いと、業務の要求水準が現役時代よりも

高く、得点が低いとその水準は低くなるように設定している。

図表 6 - 11 社員区分別の業務内容の変化

	担当業務の水準		仕事の持続性		仕事の発展性(50歳代との比較)						仕事の喪失性			
	業務担当レベル		今の職場に配属されてからの年数		業績達成への責任の重さ		担当業務に求められる専門性		担当する仕事の範囲		仕事の量		能力や経験をどの程度活かせるか	
	平均得点	N	平均(年)	N	平均得点	N	平均得点	N	平均得点	N	平均得点	N	平均%	N
非正社員と有期①	2.84	354	6.26	347	1.93	351	2.66	351	2.38	351	2.29	352	68.1	354
非正社員と無期②	3.50	16	7.92	15	2.63	16	3.00	16	2.69	16	2.50	16	73.8	16
正社員と有期③	3.46	151	7.27	147	2.31	150	2.90	150	2.74	150	2.48	151	70.4	151
正社員と無期④	3.97	267	9.08	262	2.77	266	3.11	266	3.06	266	2.94	266	74.3	267
多重比較の結果	①<③<④ F(3,784)=34.587, p<0.01		①・③<④ F(3,784)=19.047, p<0.01		①<③<④ ①<② F(3,779)=33.563, p<0.01		①<③・④ F(3,779)=14.968, p<0.01		①<③<④ F(3,779)=23.729, p<0.01		①・③<④ F(3,779)=19.400, p<0.01		①<④ F(3,784)=3.252, p<0.05	

結果を見ると、①責任の重さ（「業績達成への責任の重さ」）は、「非正社員と有期」（1.93点）が低く、「正社員と有期」（2.31点）、「正社員と無期」（2.77点）の順に高くなっている。②専門性（「担当業務に求められる専門性」）は、「非正社員と有期」（1.93点）が低く、「正社員と有期」（2.90点）と「正社員と無期」（3.11点）では高くなっている。③担当する仕事の範囲は、「非正社員と有期」（2.38点）が低く、「正社員と有期」（2.74点）、「正社員と無期」（3.06点）の順に高くなっている。④仕事の量は、「非正社員と有期」（2.29点）と「正社員と有期」（2.48点）が低く、「正社員と無期」（2.94点）で高くなっている。50歳代と比較すると、他の区分と比べると「非正社員と有期」は責任、専門性、範囲、量すべてにおいて低くなる。特に、4つの項目においては「責任の重さ」が低くなっている。「正社員と無期」は他の区分と比べるとすべての項目で高くなっており、かつ50歳代と比べても変わらない傾向にある。「正社員と有期」は、責任の重さと仕事の範囲は上記2つの中位にあり、仕事量は「非正社員と有期」と同様に少なくなり、仕事の専門性は「正社員と無期」と同様に高くなっている。

仕事の喪失性は、今の仕事で能力や経験を活かせる程度を捉えている。今の職場で能力や経験をどの程度活かせる役割や仕事を任せられているかを、最大100%～最小0%の範囲で回答する設問を用いる。結果を見ると、「非正社員と有期」は68.1%と低く、「正社員と無期」は74.3%で相対的に高くなっている。

総じて、「担当業務レベル」「仕事の持続性」「仕事の発展性」「仕事の喪失性」のいずれにおいても、「非正社員と有期」は低く、「正社員と無期」は高くなっている。また概ね、「正社員と有期」はその中位にある。「非正社員と有期」の高齢社員は、高齢期に現役時代の役割を喪失し、「正社員と無期」は現役時代の役割を継続していることが考えられる。

2. 企業の対策から捉える社員区分別の重点課題

(1) キャリアシフトチェンジの支援策にみる社員区分別の重点課題

社員区分別に 50 歳代に会社が実施した取り組みと、職場内外の棲み分け行動との関係进行分析することにより、高齢社員による「職場内外の棲み分けの行動」を促進するときに選択すべき重点課題が明らかになる。本項では、これを社員区分別に検討する。なお、「非正社員と無期」のサンプルは少ないため、以下の分析ではこの区分を省くことにする。

社員区分別に、取り組みの実施状況と「職場内外の棲み分け行動」との差を捉えたのが、図表 5 - 12 である。「非正社員と有期」において、会社の取り組みと行動に差があるのは「会社が 60 歳代に期待する役割・人物像の伝達」(実施あり 5.76 点、実施なし 5.26 点)、「60 歳代に担当する仕事の予備的経験」(同 5.87 点、同 5.30 点)、「60 歳代の就業に向けたあなたの準備状況の把握」(同 5.84 点、同 5.28 点)である。次に「正社員と有期」においては、取り組みと行動には統計上の差はない。最後に「正社員と無期」においては、「会社が 60 歳代に期待する役割・人物像の伝達」(同 6.77 点、同 5.86 点)、「60 歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供」(同 6.82 点、同 5.85 点)、「これまでの職業人生を振り返る機会の提供」(同 6.72 点、同 5.91 点)、「キャリアプランについて、上司への理解促進」(同 6.86 点、同 5.91 点)に差がある。

「非正社員と有期」の結果をみると、高齢社員の準備状況を把握し、高齢期の仕事の予備的経験を実施する企業において、高齢社員の得点が高くなっている。前項に見るように、この区分では高齢期に役割を大きく喪失している可能性が高い。高齢期になる過程で変化した仕事において、現役世代の成長を損なわない職務領域を設定して成果を挙げるには、配属前から準備をしておく必要がある。このため高齢期の役割を意識させ、その準備を進める支援に効果があるものと考えられる。これらを踏まえると、この社員区分においては、「役割喪失への対応」に支援の重点をおく必要があることがわかる。

一方「正社員と無期」において、図表 6 - 11 をみると、現役時代の仕事を継続する傾向が見られる。担当する業務が変われば、高齢社員も現場の管理職も、高齢期の役割を見直す機会になるものの、「正社員と無期」の区分は仕事が継続するためにそれが期待できない。高齢社員も現場の管理職も、高齢社員の役割を変えないことを志向しやすい。前者は雇用を喪失するリスクがあり、後者は部門業績が低下するリスクがあるからである。「職場内外の棲み分け行動」は長期的な視点からの役割分担を求めるため、高齢者に新たな役割を意識させ、社内で売れる能力を理解させること、更にはそれを上司に理解させる支援に効果があるものと考えられる。これらを踏まえると、この社員区分においては、「役割の見直し」に支援の重点をおく必要があることがわかる。

最後に、「正社員と有期」においては、事前の準備とは統計上有意な関係にはなかった。「正社員と有期」は、現役社員と比べて役割は一部変わるが、「非正社員と有期」よりも高いレベルの仕事を任されている。職責の変化を通じて役割の変化が意識されるが、要請される専

門性や業務レベルは維持される傾向にあるため、組織が要請する役割と発揮への適合を目的とした事前準備に効果がないものと考えられる。この社員区分の重点課題を明らかにするには、配属後の支援に注目する必要がある。配属後の支援に効果がなければ「正社員と有期」の形態こそが支援策となるであろう。一方、個々の支援に効果があれば、その支援策を捉えることにより、この社員区分の支援の重点課題を捉えることができる。

図表 6 - 12 社員区分別、50 歳代に適用された支援策と「職場内外の棲み分け行動」
(平均の差の検定)

		非正社員と有期		正社員と有期		正社員と無期	
		平均値	N	平均値	N	平均値	N
会社が 60 歳代に期待する役割・人物像の伝達	あり	5.76	* 54	6.25	31	6.77	** 34
	なし	5.26	300	5.67	120	5.86	233
60 歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供	あり	5.76	30	6.22	26	6.82	** 34
	なし	5.30	324	5.70	125	5.85	233
60 歳代に担当する仕事の予備的経験	あり	5.87	* 25	7.03	10	6.52	22
	なし	5.30	329	5.70	141	5.93	245
あなたの強み・弱みの再確認（仕事の姿勢・態度に関わる他者評価の実施等）	あり	5.64	55	5.88	24	6.33	41
	なし	5.28	299	5.77	127	5.91	226
60 歳代のキャリアプランの設計・相談機会	あり	5.37	80	6.12	26	6.04	44
	なし	5.33	274	5.72	125	5.96	223
これまでの職業人生を振り返る機会の提供	あり	5.72	23	6.00	10	6.72	** 23
	なし	5.31	331	5.77	141	5.91	244
キャリアプランについて、上司への理解促進	あり	5.28	9	6.79	7	6.86	** 17
	なし	5.34	345	5.74	144	5.91	250
60 歳代に能力が発揮できるように、今後の配属予定職場への働きかけ	あり	5.72	30	6.19	9	6.31	23
	なし	5.30	324	5.76	142	5.94	244
60 歳代の就業に向けたあなたの準備状況の把握	あり	5.84	* 39	5.77	15	6.14	22
	なし	5.28	315	5.79	136	5.96	245

注 1: ** : $p < 0.01$, * : $p < 0.05$

(2) 配属後の支援策にみる「正社員と有期」の重点課題

「正社員と有期」の課題を捉えるために、配属後の支援策の効果を分析する。なお、配属後の支援について、その主体を直属上司とする。この理由は、配属後、日常的に高齢社員と接点をもつのは直属上司であることによる。

「正社員と有期」における、配属後の支援策と「職場内外の棲み分け行動」との関係を見たのが図表 6 - 13 である。支援策の実施状況で差があるのは「業務のやり方や困難な課題への対処方法を、助言・指導している」（実施あり 6.30 点、実施なし 5.67 点）、「事業構想や業務改善案を実現できる機会を設けている」（同 6.62 点、同 5.66 点）、「仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」（同 6.44 点、同 5.63 点）、「経営層との交流機会・面談機会を設けている」（同 7.14 点、同 5.68 点）、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」（同 6.34 点、同 5.63 点）、「現役世代への接し方・指導方法を助言している」（同 7.20 点、同 5.74 点）、「能力を発揮できる方法をあなた自身に考えさせている」（同 6.73 点、同 5.64 点）、「職場全

体で、仕事の進捗状況や課題に関する情報の共有化を図っている」(同 6.35 点、同 5.68 点)、「職場の同僚に、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」(同 7.25 点、同 5.73 点)となっている。役割を発揮するために業務遂行過程に関与する支援(道具的支援)、役割を承認する支援(承認支援)、役割を調整するために必要な情報を提供する支援(情報支援)、職場の協調関係を強化するために職場に働きかける支援(間接支援)のいずれも得点が高くなっている。

「非正社員と有期」や「正社員と無期」も同様の傾向がみられるが、「正社員と有期」については、「現役世代への接し方・指導方法を助言している」や「能力を発揮できる方法をあなた自身に考えさせている」、「職場全体で、仕事の進捗状況や課題に関する情報の共有化を図っている」、「職場の同僚に、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」を実施する企業に勤務する高齢社員の得点が高い。これらの項目は同僚との職務領域を直接的に調整し、職場内の協調関係を強化する支援である。このように、この社員区分では「同僚との協調関係の構築」に支援の重点を置くことが望ましいと考えられる。

現在の仕事内容とその変化が理由で、要請される支援に違いが表れる。第 1 に、「非正社員と有期」の社員区分では、現役時代から役割が縮小し、組織からの期待度が低下するため、役割喪失が原因となり機能不全がおこる可能性がある。この区分では、「役割喪失への対応」を目的とした支援の強化が望ましい。第 2 に、「正社員と有期」の社員区分では、現役時代から緩やかに役割が変化するものの、高齢社員の専門性に配慮した仕事を任せられている。同僚との協調関係が築かれなければ、それが活かすことができない。このため、この区分では「協調関係の構築」を目的とした支援の強化が望ましくなる。第 3 に、「正社員と無期」の社員区分では、高齢期の役割は大きく変わらないため、短期的な視点から高齢社員の活用が進めば、世代交代が滞る可能性が高まる。このため、この区分では「役割の見直し」を目的とした支援の強化が望ましくなる。

図表 6 - 13 社員区分別、直属上司からの支援策と「職場内外の棲み分け行動」
(平均の差の検定)

		非正社員と有期		正社員と有期		正社員と無期	
		平均値	N	平均値	N	平均値	N
以下、いずれも該当しない	あり	5.09	129	5.47	45	5.33	83
	なし	5.49	** 225	5.92	106	6.27	** 184
仕事の要望や不満を聞いている	あり	5.52	90	5.97	30	6.21	49
	なし	5.28	264	5.74	121	5.92	218
業務のやり方や困難な課題への対処方法を、助言・指導している	あり	5.78	* 40	6.30	* 29	6.69	** 39
	なし	5.28	314	5.67	122	5.85	228
事業構想や業務改善案を実現できる機会を設けている	あり	5.88	* 26	6.62	** 20	6.49	** 46
	なし	5.30	328	5.66	131	5.87	221
職場で求められる役割を伝えている	あり	5.51	100	5.90	48	6.26	* 71
	なし	5.27	254	5.73	103	5.87	196
仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている	あり	5.61	* 61	6.44	** 29	6.22	52
	なし	5.28	293	5.63	122	5.92	215
経営層との交流機会・面談機会を設けている	あり	5.91	* 11	7.14	** 11	6.59	** 31
	なし	5.32	343	5.68	140	5.89	236
会社の経営方針や事業戦略を伝えている	あり	5.81	** 64	6.34	* 34	6.36	** 71
	なし	5.24	290	5.63	117	5.83	196
現役世代への接し方・指導方法を助言している	あり	6.39	6	7.20	* 5	6.68	10
	なし	5.32	348	5.74	146	5.95	257
能力を発揮できる方法をあなた自身を考えさせている	あり	5.63	53	6.73	** 21	6.09	39
	なし	5.29	301	5.64	130	5.96	228
職場全体で、仕事の進捗状況や課題に関する情報の共有化を図っている	あり	5.43	79	6.35	* 24	6.26	* 52
	なし	5.31	275	5.68	127	5.91	215
職場の同僚に、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	あり	6.13	** 20	7.25	* 6	6.24	12
	なし	5.29	334	5.73	145	5.96	255
あなたの役割や担当する業務の特徴を、職場全体に周知している	あり	5.60	57	5.87	21	5.78	30
	なし	5.29	297	5.77	130	6.00	237

注 1: ** : $p < 0.01$, * : $p < 0.05$

6 節 人事部門による高齢社員の活用現場への関わりかた

前節では社員区分別に高齢社員の支援課題を抽出したが、実際に、人事部門は高齢社員にどのような接近方法を用いて支援すればよいのであろうか。6 節では高齢者調査を用いて、この課題の考察をおこなう。特に本節では、①高齢社員の職場への関与の有無、②高齢社員の上司に対する人事部門の支援の必要性の有無について検討したい。

1. 職場への関与

本項では、高齢社員が働く職場への関わり方と、職場内外の棲み分け行動との関係を捉えることにする。高齢社員の活用を現場の上司に委譲すればよいのか、経営層や人事部門が関与することがよいのかを把握する。本項では、高齢社員の役割を決定する主体者から把握する。仕事内容の決定権限は経営層や人事部門が握るのか、高齢社員の直属上司に委譲するの

かよいのか、社員区分別に望ましい方法を検討する。

社員区分別に、高齢社員の役割や仕事内容の決定権限と職場内外の棲み分け行動との関係を見たのが、図表 6 - 14 である。「非正社員と有期」では、高齢社員の役割や仕事内容を「(D) すべて現場の管理職・上司が決めている」よりも、「(B) どちらかといえば、経営層や人事部」、「(C) どちらかといえば、現場の管理職・上司」において職場内外の棲み分け行動が高くなる（各 5.03 点、5.74 点、5.51 点）。「正社員と有期」では、統計上有意な差はない。「正社員と無期」では、「(D) すべて現場の管理職・上司が決めている」よりも、「(A) すべて経営層や人事部が決めている」、「(B) どちらかといえば、経営層や人事部」、「(C) どちらかといえば、現場の管理職・上司」において職場内外の棲み分け行動が高くなっている（各 6.08 点、6.34 点、6.02 点）。

「非正社員と有期」、「正社員と無期」の場合には、仕事の内容の決定は完全に現場に委譲せず、経営層や人事部門の関与が必要であることを示している。一方で、「正社員と有期」は、どちらでもよいという結果となっている。

「非正社員と有期」の場合には、高齢期に役割は大きく変わる。活用方針や活用方法を示さないままに、高齢社員の活用を直属上司に完全に委任すれば、彼らの管理能力や高齢社員の活用意欲に依存してしまい、人事部門が望ましいと考える活用とは隔たりが生じる可能性がある。これが経営層や人事部門の関与が望ましい理由である。

「正社員と有期」においては、役割が変化しても、高齢社員は経験や専門性を活かした仕事を担う傾向にある。高齢期に役割を変えるため、それを継続する場合よりも世代交代の問題は少なく、かつ活用方針や方法を明示しなくても、能力を活かせる役割を任せるために高齢社員の能力は発揮できる状況にある。そのため、仕事内容を決めるときに経営層や人事部門が関与する必要はなくなる。

**図表 6 - 14 社員区分、役割や仕事内容の決定程度別の職場内外の棲み分け行動
(平均値の差の検定)**

	件数	役割や仕事内容の決定権限				多重比較
		(A) すべて経営層や人事部が決めている	(B) どちらかといえば、経営層や人事部	(C) どちらかといえば、現場の管理職・上司	(D) すべて現場の管理職・上司が決めている	
非正社員と有期	324	5.57	5.74	5.51	5.03	D < B・C F(3,320)=4.917, p<0.01
正社員と有期	139	6.20	6.18	5.43	5.45	
正社員と無期	243	6.08	6.34	6.02	5.05	D < A・B・C F(3,239)=7.348, p<0.01

最後は、「正社員と無期」である。現役時代と高齢期の仕事は連続する傾向にある。キャリアに節目がないため、高齢社員は自らの役割を喪失させる世代交代の意識が芽生えにくい。また彼らの上司も、後進の育成の負担は大きく一時的に業績も低下するため、上司が短期的な視点を持つ場合には高齢社員に同じ仕事を任せやすくなる。両者に世代交代を意識さ

せるために、経営層や人事部門の関与が必要となる。総じて、高齢期に仕事内容が大きく変化しても、大きく変わらなくても、経営層や人事部門は仕事内容の決定に関与することが望ましい。

2. 高齢社員の上司に対する人事部門の支援の必要性

前項では高齢社員の仕事内容の決定過程において、「非正社員と有期」や「正社員と無期」においては経営層や人事部門の関与が必要であることを示した。「正社員と有期」においては、人事部門からの支援は必要なく、完全に委任しても世代交代の行動は期待できるのだろうか。本節では最後に、高齢社員の上司に対する人事部門の支援状況と、「職場内外の棲み分け行動」との関係性を捉えることにする。

説明変数は、人事部門の直属上司に対する支援の強度である。「あなたの能力や意欲を活かすために、人事部門（会社）は直属上司への支援に、どの程度力をいれていますか」という設問を用いる。かなり力を入れているを「4」、ある程度、力をいれているを「3」、あまり力を入れていないを「2」、全く、力をいれていないを「1」とし、わからないを省いている。

統制変数は、次の4つを用いる。製造業ダミーは、製造業を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。従業員規模1001人以上ダミーは、勤務する会社の正社員数について1001人以上を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。事務職ダミーは、担当する仕事のうち、事務職を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。

図表 6 - 15 社員区分別、直属上司への支援強度と職場内外の棲み分け行動（重回帰分析）

	非正社員と有期			正社員と有期			正社員と無期		
	B	S.E	β	B	S.E	β	B	S.E	β
定数	4.300	0.280		3.285	0.475		3.689	0.337	
製造業ダミー	-0.155	0.150	-0.058	0.036	0.234	0.012	0.563	0.171	0.196**
従業員規模1001人以上ダミー	-0.007	0.149	-0.003	0.214	0.234	0.072	-0.061	0.173	-0.021
事務職ダミー	0.009	0.157	0.003	0.046	0.237	0.016	-0.019	0.173	-0.007
担当業務レベル	0.101	0.055	0.103	0.245	0.090	0.219**	0.186	0.065	0.184**
人事部門の直属上司に対する支援の強度	0.484	0.107	0.253**	0.699	0.155	0.361**	0.600	0.122	0.307**
F値	5.061**			6.946**			11.656**		
調整済みR ²	0.064			0.180			0.186		
N	300			136			234		

注 1: ** : p < 0.01, * : p < 0.05

図表 6 - 15 から分析結果をみると、「非正社員と有期」と「正社員と有期」、「正社員と無期」のすべてにおいて、直属上司に対する支援強度と正の関係にある（各 $\beta = 0.253$ 、 $\beta = 0.361$ 、 $\beta = 0.307$ ）。人事部門による直属上司への支援が、世代交代を進める行動を高める関係が見られる。更に注目すべきは、その強度の差である。「非正社員と有期 < 正社員と無期 < 正社員と有期」という関係にある。「正社員と有期」においては、仕事内容の決定過程において

経営層や人事部門の関与の効果は見られなかったが、直属上司への支援は最も強くなる。この社員区分において、世代交代を進める行動を高齢社員に期待する場合には、仮に権限を現場に委譲しても、人事部門が職場に関与しない「委任」ではなく、直属上司への働きかけを行うことが望ましいことがわかる。この区分では、前節でみるように、高齢社員と同僚との協調関係の構築が課題になり、職場の業績達成には、管理職は高齢社員を含めた人材マネジメントの能力が問われることになるためと考えられる。また、「正社員と無期」と「非正社員と無期」の社員区分では、経営層や人事部門は、高齢社員の役割決定への関与と直属上司への支援、の両者の支援が必要となる。

7 節 まとめ

本章では、高齢社員（60歳代前半層）の社員区分に注目し、①高齢社員の戦力化とその増加を背景に、増加が見込まれる社員区分を捉え、②定年制度の改革において整備すべき人事管理分野を捉え、③高齢社員の社員区分の変化に伴って、人事部門が対応すべき対策を検討した。本章の分析から明らかになったことは、以下の4点である。なお、要点は図表5-16にまとめてある。

第1は、適用する社員区分の傾向である。多くの企業において高齢社員（60歳代前半層）を「有期契約の非正社員」として活用している。この社員区分の活用は大企業で多くなる傾向にある。

第2は、社員区分の規定要因である。高齢社員の戦力化と高齢社員の増加に伴って「有期契約の正社員」や「無期契約の非正社員」「無期契約の正社員」が選択される傾向にある。戦力化を図る過程では、「有期契約の正社員」と「無期契約の正社員」には差が無く、かつ企業側の活用評価と高齢者の自己評価にも差がない。このことから高齢社員が徐々に増え、かつ企業が高齢社員の戦力化を図る場合には、多くの企業において高齢社員を「有期契約の正社員」と位置づけた活用が進められると考えられる。

第3は、社員区分と定年制度の改訂との関係である。高齢社員の活用（社員区分）を「有期契約の非正社員」と比べて、「有期契約の正社員」や「無期契約の非正社員」「無期契約の正社員」と位置づける場合には、定年年齢の引き上げを検討し、かつ雇用期間の延長を希望する企業割合が若干増加する。定年年齢の引き上げや、雇用期間の延長を政策的に進める場合には、最終的には、実質的に定年延長または雇用期間の延長時と変わらない活用を進め、人事部門が定年制度の改定後に失敗しない確証を得ることが必要となる。漸進的に人事制度の整備を進め、高齢社員活用のノウハウを蓄積するプロセスを経ることが求められる。

最後は、社員区分別の支援課題である。60歳代前半層の社員区分を「非正社員と有期」から段階的に「正社員と無期」に転換するには、各区分において要請される高齢社員の活用

課題に対して、適切な支援策を企業が用意できることが条件となる。世代交代を念頭において高齢社員の人材活用を考える場合、有期契約の非正社員では「役割喪失への対応」、有期契約の正社員では「協調関係の構築」、無期契約の正社員では「役割の見直し」に力点をおいた支援が必要となる。更に、経営層や人事部門による現場への関わり方については、有期契約の非正社員と無期契約の正社員には、彼らの仕事内容を決定する過程に参与し、同時に彼らの上司への支援に力を入れることが望ましい。他方で、有期契約の正社員には、他の社員区分に比べて、彼らの上司への支援を強化することが求められる。

定年制度の改定には、段階的に人事制度の整備を進め、高齢社員活用のノウハウを蓄積し、その確証を得る過程が重要であると考えられる。そのため対策は一時的ではなく、継続的におこなう必要がある。高齢者雇用政策における企業への支援活動もその視点に立ち、企業を継続的に支援する体制と継続的に支援できる人材の配置が求められる。またそれらの過程を分析し、その成果を人事担当者に提供することも雇用政策に課せられた重要な課題である。

図表 5 - 16 社員区分別にみる、人事管理の特徴と課題

60歳前半層の呼称と雇用契約単位期間		非正社員と有期(有期契約の非正社員)	非正社員と無期(無期契約の非正社員)	正社員と有期(有期契約の正社員)	正社員と無期(無期契約の正社員)	(使用調査)
構成比		多い(70.5%)	わずか(1.1%)	やや少ない(19.3%)	少ない(9.1%)	企業調査
定年制度		「定年60歳+雇用上限65歳」:9割	・「定年60歳+雇用上限65歳」:6割 ・「定年60歳+雇用上限66歳以上」:3割	「定年60歳+雇用上限65歳」:85%	定年61歳以上+雇用上限年齢66歳以上:7割	企業調査
企業規模		大企業(高)	中小企業(高)	大企業(高)	中小企業(高)	企業調査
業種		製造業(高)	・運輸(高) ・サービス(高) ・電気・ガス・熱供給・水道業(高)	建設業(高)	・運輸業(高) ・サービス業(高)	企業調査
人事管理の整備状況	人事管理制度全般	異なる	やや異なる	どちらともいえない	やや同じ	企業調査
	人事制度	異なる	異なる	異なる	異なる	企業調査
	配置・異動	やや同じ(-)	やや同じ	やや同じ(+)	かなり同じ	企業調査
	就業条件	かなり同じ(-)	かなり同じ(-)	かなり同じ	同じ(-)	企業調査
	教育訓練	異なる	異なる	異なる(+)	やや同じ(+)	企業調査
	評価制度	異なる	異なる(+)	どちらともいえない(-)	やや同じ(+)	企業調査
	報酬制度	異なる(+)	異なる~やや異なる	やや異なる(-)	どちらともいえない(+)	企業調査
福利厚生		異なる(+)	異なる(+)	どちらともいえない(+)	かなり同じ	企業調査
高齢社員比率(60~64歳)		やや低い	やや高い	やや高い	高い	企業調査
戦力化方針		やや高い	やや高い	やや高い	高い	企業調査
高齢社員の活用評価		高い	高い	高い	高い	企業調査
定年制度の検討	定年制見直し	現行維持	定年延長(やや高)	定年延長(わずか高)	定年延長(やや高)	企業調査
(雇用確保措置企業のみ)		雇用上限年齢	雇用確保まで	雇用確保以上(やや高)	雇用確保以上(やや高)	企業調査
業務内容	業務担当レベル	係長・主任レベルより低い	係長・主任レベル~次・課長レベル	係長・主任レベル~次・課長レベル	次・課長レベル	高齢者調査
	配属年数	6年	8年	7年	9年	高齢者調査
	責任の重さ	やや減少	やや減少~変わらない	やや減少(+)	やや減少~変わらない	高齢者調査
	専門性	変わらない(-)	変わらない	変わらない(-)	変わらない(+)	高齢者調査
	範囲	狭くなった(+)	変わらない(-)	変わらない(-)	変わらない	高齢者調査
	量	やや減少(+)	やや減少~変わらない	やや減少~変わらない	変わらない	高齢者調査
	能力や経験の活用度	68%	74%	70%	74%	高齢者調査
企業の支援課題		役割喪失への対応	(検討なし)	協調関係の構築	役割の見直し	高齢者調査
経営層や人事部門の現場への関わり方	仕事内容の決定	必要	(検討なし)	どちらでもよい	必要	高齢者調査
	直属上司への支援	必要	(検討なし)	特に必要	必要	高齢者調査

注1：人事管理の整備状況について、「かなり同じ」は「同じ」と「やや同じ」の中間を示す。

注2：()内の表記は、()の左を基準とした高低の程度を示す。

【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 (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.
- 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.
- Leisink, P, L, M. and Knies, E. (2011) "Line Managers' support for Older Workers", *The international Journal of Human Resource Management*, 22, 9, 1902-1917.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. and Truss, C. (1997) "Human Resource Management Journal", 7(4), 12-29.
- Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007) "Front-line Managers as Agents in the HRM-performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence", *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.