



雇用力評価ツール 開発報告書

*JEED
Employment Promotion & Research Dept.
Research Paper*

System
HR Strategy
HRM
Older Worker



はしがき

本報告書は、「改定版・雇用力評価ツール」の検討結果と効果にかかる統計分析の結果を取りまとめたものである。この検討にあたり、今野浩一郎氏（学習院大学名誉教授、学習院さくらアカデミー長）を委員長とし、学識経験者や65歳超雇用推進プランナー、等から構成する委員会を当機構内に設置した（平成31年度及び令和元年度）。

委員会の委員をはじめ、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ます次第である。

令和2年9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 森川善樹

令和元年度 雇用力評価ツール検討委員会

（敬称略）

委員長 今野浩一郎 学習院大学名誉教授・学習院大学さくらアカデミー長

—学識経験者—

委員 大木 栄一 玉川大学経営学部教授

委員 金崎 幸子 キャリアコンサルタント

委員 藤波 美帆 千葉経済大学経済学部准教授

—65歳超雇用推進プランナー—

委員 青木 英人 神奈川支部

委員 樋口 智成 山形支部

委員 福島 富生 東京支部

—機構委員—

委員 森川 善樹 雇用推進・研究担当理事

委員 矢田 玲湖 雇用推進・研究部長

委員 山田 祐之 雇用推進・研究部管理指導二課長

委員 宮本 隆 雇用推進・研究部研究開発課長

委員 森 玲子 雇用推進・研究部管理指導二課長補佐

委員 杉山 守 雇用推進・研究部研究開発課補佐

—事務局—

雇用推進・研究部管理指導二課・研究開発課

（所属は令和元年度末時点）

目次

1章 総論	1
2章 雇用力評価ツールの設計思想.....	23
3章 データ収集方法と調査結果	38
4章 雇用力評価チェックリストと質的パフォーマンス	50
5章 雇用力評価ツールの活用方法.....	56
6章 ヒアリング補助シート(更問)	71
7章 定年制・継続雇用制度の改定意向企業の特徴と雇用力を高める支援 ...	87
資料編:アンケート調査票	103

総論

1 章 総論

1. はじめに～本章のねらいと雇用力の捉え方～

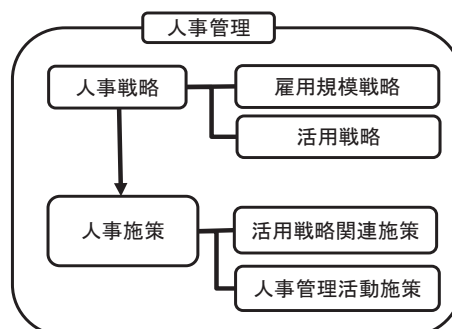
(1) 高齢者の雇用力向上の2つの課題

ここの総論のねらいは、60歳以上の高齢者の雇用力を高めるには、企業がどのような人事管理をとる必要があるのかを検討することにある。高齢者雇用の面からみて企業の達成した成果を高齢者雇用パフォーマンスと呼ぶと、この雇用力とは高齢者雇用パフォーマンスを高める経営力のことを指している。なお高齢者雇用パフォーマンスには、高齢者の雇用規模と戦力化の2つの面があり、前者を量的パフォーマンス、後者を質的パフォーマンスと呼ぶことにする。

雇用力を高める人事管理を明らかにするには2つのことが検討の課題になる。第一は、企業は高齢者を何のために雇用するのかについて検討することであり、それに関わる企業の基本戦略を人事戦略と呼ぶことにする。経営戦略等を踏まえて、高齢者をどの程度雇用し、どのような役割を果たしてもらうのかは人事戦略の重要な要素である。第二は、この人事戦略に沿って高齢者を適所に配置し、彼ら・彼女らが意欲をもって働くように評価し報酬を決める制度を設計し運用するための施策の検討である。この施策を人事施策と呼ぶことにする。

以上のことを受けて、ここでは人事管理は図表1に示すように、人事戦略と人事施策から構成されると考えており、以下では、この枠組みに沿って人事管理の現状を把握し、あるべき方向を検討する。なお人事戦略を構成する雇用規模戦略と活用戦略、人事施策を構成する活用戦略関連施策と人事管理活動施策については後述する。

図表1 人事管理の捉え方



(2) 高齢者の人事戦略と人事施策

次に問題になることは人事戦略をどう捉えるかであり、そのためには以下の2つの視点をもつことが重要である。一つは高齢者の雇用規模であり、これに関わる人事戦略が図表1の雇用規模戦略に当たる。この戦略の人事施策に対する影響は大きく、高齢者がごく少数であれば対応が遅れても経営に及ぼす影響は小さくなく、個別に対応すれば済む。しかし、高齢者雇用が一定規模を超えると、高齢者を戦力化することの経営にとっての重要性は大きくなり、個別に対応することが難しく制度でもって対応することが必要になる。

もう一つは高齢者にどのような役割を期待するかに関わる戦略であり、図表1の活用戦略がそれに当たる。この戦略によって高齢者の社員としての特性（つまり社員タイプ）が決まる。人事施策は社員タイプに合わせて立てる、したがって社員タイプが異なれば人事施策は異なる。人事管理の基本原則であるので、人事施策を考えるまえに高齢者はどのようなタイプの社員であるかを明確にしておく必要がある。

本章では、以上の視点に立って現状の人事戦略の特徴を確認することから始めるが、そのさい

に特に注意すべきことは、現状の高齢者の社員タイプをどのように評価するかである。それは、企業の長期的な発展を考えたときに現在の人事戦略が望ましい戦略であるとは限らないからである。

その背景には次のことがある。企業が誤った人事戦略を選択しているかもしれないということもあるが、それ以上に重要なことは、多くの企業が法律の要請に応えるために高齢者の雇用に踏み出していることである。この場合には、企業は経営上の必要性から高齢者を雇用し戦力化するという事にはならず、高齢者をやむをえず雇用することのコストを最小にしようという方向で動くことになる。その結果、企業のとる人事戦略は「経営成果をあげるために雇用する」という雇用の基本原則から外れた、高齢者を戦力化する点からみると望ましいとはいえない人事戦略をとることになる。

つぎの人事施策について検討するには、まずは現状を確認する必要があるが、ここでも人事戦略と同じように、現状が必ずしも経営成果の向上に貢献する望ましい人事施策であるとは限らないということが問題になる。例えば高齢者を戦力化する人事戦略をとったとしても、それに適合する人事施策がとられていない、つまり人事戦略と人事施策が有機的に結びついた人事管理が構築されていないかもしれないからである。

(3) 人事施策の類型化

ここで人事戦略との適合度からみた人事施策の類型をまとめた図表 2 をみてほしい。表頭の「人事戦略のタイプ」では、高齢者の戦力化を指向する人事戦略を「戦力化型」、法律に対応する等のためにやむを得ず高齢者を雇用する人事戦略を「福祉的雇用型」¹としている。なお、これは図表 1 の枠組みに沿えば、活用戦略による人事戦略のタイプ分けである。表側の「人事施策の人事戦略に対する適合度」では、適合している場合を「高」、適合していない場合を「低」としている。

図表 2 人事施策の類型化

		人事戦略のタイプ	
		戦力化型	福祉的雇用型
略 人事 施策 の 人事 戦 略 に 対 す る 適 合 度	高	戦力化支援型 人事施策	福祉的雇用型 人事施策
	低	戦力化阻害型 人事施策	

この「人事戦略タイプ」と「適合度」を組み合わせると、人事施策は3つのタイプに分かれる。企業が「戦力化型」の人事戦略をとる場合、それに適合する人事施策（図表の「戦力化支援型人事施策」）がとられれば高齢者を戦力化できる人事管理ができあがるが、適合しない「戦力化阻害型人事施策」であれば戦力化の難しい人事管理になる。また「福祉的雇用型」の人事戦略をとる場合には、それに適合する人事施策が構築されたとしても、戦力化の難しい「福祉的雇用型人事施策」になる。つまり現状の人事施策が「戦力化支援型人事施策」であれば「望ましい」ということになるが、それ以外であれば「望ましくない」ということになる。

このようにみえてくると、あるべき人事管理あるいは人事管理の再編の方向を明らかにするには、現状の人事管理を評価する情報が必要になる。その一つの方法は、企業が高齢者を戦力化するうえでどのような課題を抱えているのかを確認する方法である。あるべき人事管理と人事管理の再編の方向はその課題を踏まえて構想することになるが、その際には企業が課題にどう対応しようとして

¹ 社員に何らかの経営成果をあげることを期待して雇用する。これが雇用の原則であるが、ここでの「やむをえず雇用する」はこの原則に反する雇用であり、福祉政策として雇用を保障する意味合いがあるので福祉的雇用と呼んでいる。

いるのかについての情報が参考になる。

もう一つの方法は、雇用力の高い企業、つまり高齢者雇用の面からみてパフォーマンスの高い企業（以後、「BM 企業」と呼ぶ）をベンチマーク企業として分析する方法である。この場合には、BM 企業のとる人事管理が「望ましい人事管理」となり、BM 企業と他の企業（以後、「非 BM 企業」と呼ぶ）を比較することで、人事管理再編の方向が明らかになる。後述することになるが、今回のプロジェクトでは雇用力を評価するチェックリスト（以下では「雇用力評価チェックリスト」と呼ぶ）によって人事管理の現状を評価しているので、その調査データが活用できる。

(4) 本章の構成

高齢者の人事管理については、これまで多くの調査研究が行われてきたが、ここでは、本プロジェクトのなかで行われた企業対象のアンケート調査（以下では「本調査」と呼ぶ）の分析結果を活用することにする。

本報告書の3章「データ収集方法と調査結果」では、本調査の調査方法と結果の概要がまとめられている。4章「雇用力評価チェックリストと質的パフォーマンス」では、雇用力評価チェックリストで評価された企業の雇用力が、高齢者の能力発揮からみた企業のパフォーマンス（つまり質的パフォーマンス）とどのような関係にあるのかが分析されている。7章「定年制・継続雇用制度の改定意向企業の特徴と雇用力を高める支援」では、定年制あるいは継続雇用制度を改定することが雇用力を高めることにどうつながるかが分析されている。

それぞれの章はそれぞれの問題意識に沿って調査結果を分析しているが、本章の2節では3章、3節では4章、4節と5節では7章で得られた主要な分析結果を上述した問題意識に沿って改めて整理している。その検討結果を踏まえて、6節の「結論」では、本章のねらいである、60歳以上の高齢者の雇用力を高めるために企業のとるべき人事管理の方向を提示している。

2. 高齢者の雇用の現状と課題～3章のポイント～

(1) 高齢者の雇用規模の現状～高齢者はすでに大きな社員集団～

企業の人事戦略を検討するさいに、まず確認しなければならないことは前述したように雇用規模戦略の現状である。この点は幾つかの調査結果から確認できる。まず労務構成からみると、全社員に占める60～64歳の高齢者の割合は平均すると6.9%であり、同じく65歳以上は4.6%である。つまり60歳以上の高齢者は全社員の1割強を占める大きな社員集団であるというのが企業の平均的な姿であり、その傾向は小規模企業になるほど顕著である。

この背景には、60歳を超えても継続雇用される高齢者が増えていることがある。59歳時点で在籍していた社員のうち61歳時点でも在籍する社員の割合を残存率と呼ぶと、60歳定年制をとる企業が主流であるという現状のなかでも、残存率が8割以上とした企業が73%にのぼる。さらに残存率の平均を推定する²と84%になり、60歳に到達した社員の8割以上は60歳を超えても継続して働いている。

² 3章の図表13では、10%刻みで在籍率の分布が示されている。この残存率の平均値は、「0%超 10%未満」の κατηγοリーを5%とするように、10%刻みで設定されているカテゴリーの中央値を用いて推定したものである。

企業は高年齢者雇用安定法によって、原則 65 歳まで社員を継続雇用することを義務づけられている。この法律の要請にどう対応するかは、法律の要請にかかわらず高齢者を積極的に活用する企業から、法律があるのでやむをえず雇用する企業まで様々であろう。しかし後者のやむをえず雇用する企業であっても、60 歳到達者（その多くは定年到達者）の 8 割以上が 60 歳以降も継続して働き、高齢者が全社員の 1 割強を占める社員集団に拡大している状況のなかでは、高齢者を戦力として活用する以外の選択肢をとることは難しい。

(2) 高齢者の活用策の現状

人事戦略を検討するにあたって確認しなければならないもう一つの点は、高齢者をどのように活用しているのかに関わる活用戦略の現状である。これを高齢者の役割からみると、「仕事の内容・範囲」、「職責の重さ」、「期待する仕事の成果」のいずれをとっても、59 歳以前の社員（以下では「現役社員」と呼ぶ）と比べて低下しており、とくにその傾向は「職責の重さ」で顕著に現れている。さらに働き方については、「配置転換の頻度」、「出張の頻度」のいずれも現役社員と比べて大きく低下している。つまり、高齢者に対する現状の活用戦略には以下の 2 つの特徴がある。

第一には、現役時代と比べて小さな役割を担う、制約的な働き方をとる社員として活用する。そのなかにあって第二には、担当する仕事の内容・範囲は変わらないが職責は小さくなるという役割を担う社員として活用する。ただし、以上は平均像であるので、役割も働き方も現役時代と同じとする企業が相当程度存在することも重要な事実である。たとえば現役時代と比べて役割が変わらないとした企業（現役時代と比べて「増えている」、「やや増えている」あるいは「変わらない」と回答した企業）は、「職責の重さ」では 37.3%にとどまるものの、「仕事の内容・範囲」（同 57.5%）と「期待する仕事の成果」（同 57.6%）では 6 割弱に達する。同様に働き方をみると、「配置転換の頻度」46.4%、「出張の頻度」41.4%であり、4 割強の企業が現役時代と働き方は変わらないとしている。

活用戦略に関連して重要なもう一つの点は、担当する業務レベルが多様であることである。これを現役社員に適用される等級制度の観点からみると次のようになる。なお詳細は 3 章を参照してほしいが、そこで想定されている正社員の等級制度は、一般職Ⅴ（高卒初任格付け）、同Ⅳ（短大卒初任格付け）、同Ⅲ（大卒初任格付け）、同Ⅱ、同Ⅰ、係長・主任Ⅱ、同Ⅰ、課長相当、次長相当、部長相当の 10 等級から構成され、以下に示す業務レベル点は「一般職Ⅴ」1 点～「部長相当」10 点とした平均値である。

担当業務レベルの高い高齢者の業務レベルは平均するとほぼ課長相当（業務レベル点 7.6 点）であるのに対して、担当業務レベルの低い高齢者は大卒者の初任格付け等級の一つ上の等級である一般職Ⅱ（3.8 点）にとどまる。さらに同様のことは、担当業務レベルの高い高齢者のなかで課長相当以上の管理職レベルの者が 54.7%に上るのに対して、担当業務レベルの低い高齢者は 78.9%が一般職レベルであるうえに、社内で最も低いレベルの一般職Ⅴ相当の業務についているとしている企業も約 2 割（19.6%）に上っている。

このようにみえてみると、前述した「高齢者は現役時代と比べて小さい役割（とくに職責の小さい役割）を担う、制約的に働く社員として活用する」という活用戦略は、全ての高齢者に一律に適用されるというのではなく選択的に適用されていることが分かる。

高齢者の多くは定年後に再雇用された嘱託等と呼ばれる非正社員であるが、担当業務レベルが極めて多様であるという点でパート等の他の非正社員とは異なる特性をもつ。そのため高齢者の人事施策は、この業務レベルの多様性に対応できる人事施策でなければならないし、それはパート等の他の非正社員とは異なる特徴をもつ人事施策にならざるをえないだろう。

(3) 高齢者雇用の評価と対応

このように活用する高齢者を企業はどのように評価しているのか。本調査はこの点について幾つかの側面から調べているが、どの側面からみても、おおむね「ある程度評価している」のレベルである。

たとえば「能力発揮状況に対する評価」の結果をみると、「管理能力・指導力」、「専門能力」、「労働意欲・信頼性・勤勉さ」、「技能伝承への取組み」のいずれについても「ある程度発揮できている」とする企業が6割前後で最も多い。またその平均的評価をみるために、各能力が「発揮できている」4点、「ある程度発揮できている」3点、「あまり発揮できていない」2点、「発揮できていない」1点として平均値を計算すると、どの能力についても3点前後とほぼ「ある程度発揮できている」レベルである。その結果、「高齢者の働きぶりの評価」についても「やや満足」が大勢を占め、高齢者は企業の期待する役割をどの程度果たしているのかの評価についても、平均すると企業の期待する役割の8割程度を果たしていると評価されている。

人事管理のあり方を考えるうえで重要な情報は、こうした全体的な評価情報に加えて、高齢者はどのような面で戦力化できている（あるいは戦力化できていない）と評価されているかについての情報である。そこで上記の「能力発揮状況に対する評価」の詳細についてみると、企業の「専門能力」に対する評価は高く（「あまり発揮できていない」＋「発揮できていない」が8.1%）、それに次ぐのが「労働意欲・信頼性・勤勉さ」（同16.4%）である。それらに比べると「管理能力・指導力」（同28.0%）と「技能伝承への取組み」（同28.1%）に対する評価は低い。

「管理能力・指導力」にしても「技能伝承への取組み」にしても、そこで想定されているのは現役社員を管理指導する高齢者像である。それに対して「専門能力」と「労働意欲・信頼性・勤勉さ」で想定されているのは特定分野の業務を独立して担当するプロとして勤勉に働く高齢者像である。人材像をこのように捉えると、ここでの分析結果は、企業は高齢者を管理指導する人材としてより、プロとして働く人材として戦力化できていると評価していることを示している。

この高齢者活用の現状に対する評価は「高齢者は現場の前線で活躍するプロとして活用する」というあるべき活用戦略の方向を示している。当然のことではあるが、高齢者がプロとして活躍する仕事の分野は、現役時代に豊富な経験を積み、そこで積み上げてきた能力が活かせる得意分野になろう。「現役時代と比べて担当する仕事の内容・範囲は変わらないが職責は小さくなる」が高齢者の役割の特徴であることを説明したが、このことも得意分野の一プロとして活躍する高齢者の現状を示しているのである。

(4) 「雇用力評価チェックリスト」からみた人事施策の方向

あるべき人事管理と人事管理の再編の方向をみる方法の一つは、前述したように「雇用力評価チェックリスト」を活用して、高齢者雇用パフォーマンスの高いBM企業とそれ以外の非BM企業の雇用力を比較する方法である。この方法による調査結果をみる前に、「雇用力評価チェックリスト」について、以下の3つの点を理解しておく必要がある。

第一はBM企業の決め方である。本調査では、高齢者雇用パフォーマンスを前述した「能力発揮状況に対する評価」からみた質的パフォーマンスと全社員に占める65歳以上社員の割合からみた量的パフォーマンスの2つの面から評価し、両者とも高い上位10%の企業をBM企業としている。

第二は「雇用力評価チェックリスト」で得られた結果は何を意味しているのかに関わる点である。

ここで図表3をみてほしい。「雇用力評価チェックリスト」は「活用方針・活用戦略」、「評価・処遇」、「仕事内容・就労条件」、「能力開発・キャリア開発」、「推進体制・風土づくり」の5分野から構成され、詳細は3章を参照してほしいが、各分野はさらに5つの個別チェック項目から構成されている。

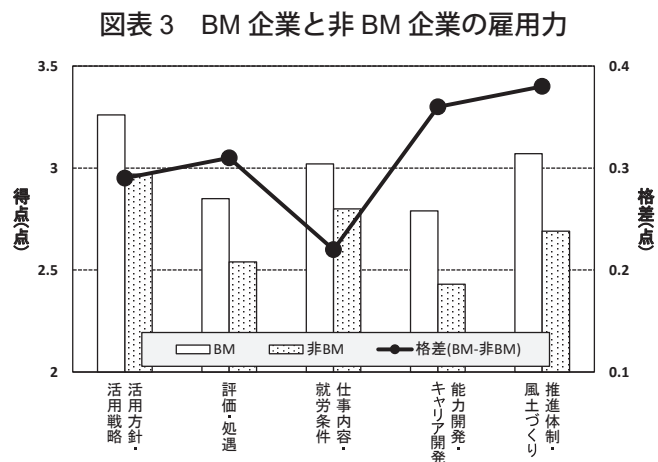
さらに図表に示した各分野の得点は以下の方法で計算されている。「活用方針・活用戦略」分野を例にとると、

たとえば個別チェック項目の一つである「会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている」について、企業は「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」の4つの選択肢のなかから適切なものを選択する。その回答を「あてはまる」4点～「あてはまらない」1点の方法で得点化したうえで平均値を計算する。同様の方法で計算された全ての個別チェック項目の平均値を平均すると図表の「活用方針・活用戦略」の得点になる。

以上のことから分かるように、「雇用力評価チェックリスト」は高齢者を戦力化するうえで必要な人事施策をどの程度積極的に行っているのかの観点から雇用力を測定しているので、質的パフォーマンスの向上に関わる企業の人事施策と雇用力の2つについて情報を提供している。そのため以下では、「雇用力評価チェックリスト」の結果は雇用力を評価するために用いる場合と企業の人事施策を分析するために用いる場合があるので注意してほしい。

第三は分野別にみたチェック項目の特性についてである。上記したようにチェックリストは5分野25個の個別チェック項目（つまり人事施策）から構成されているが、それらは2つのグループに分かれる。第一のグループは、おおむね配置、育成、評価・処遇等の直接的な人事管理活動に対応する「仕事内容・就労条件」、「能力開発・キャリア開発」、「評価・処遇」である。第二のグループは活用戦略を策定する、それに合わせて人事管理活動が行われるように実施体制を構築する等のおおむね活用戦略に関わる「活用方針・活用戦略」、「推進体制・風土づくり」である。以下では図表1に示したように、前者を人事管理活用施策、後者を活用戦略関連施策と呼ぶことにする。

まず図表3のBM企業をみると、最も積極的に取り組んでいるのは「活用方針・活用戦略」分



野であり、「推進体制・風土づくり」と「仕事内容・就労条件」が次いでいる。それに比べて「評価・処遇」と「能力開発・キャリア開発」に対する取組みは遅れている。非 BM 企業も同様の傾向がみられるが、ここで注意すべきことは BM 企業と非 BM 企業の違いである。図表の「格差」をみると、非 BM 企業に比べて BM 企業の取組みの積極性が目立つ（つまり「格差」の大きい）分野は「推進体制・風土づくり」と「能力開発・キャリア開発」、それに次ぐのが「評価・処遇」と「活用方針・活用戦略」であり、「格差」の最も小さい分野は「仕事内容・就労条件」である。

「格差」の大きい分野は、一般的な企業を代表する非 BM 企業が高齢者雇用パフォーマンスを上げ、BM 企業に近づくために重視すべき分野である。こう考えると、現状の多くの企業が高齢者の戦力化を進めるには、まずは「推進体制・風土づくり」と「能力開発・キャリア開発」の分野の人事施策を強化することが必要ということになるが、これでは具体的な人事施策をイメージすることは難しい。そこで分野ごとに「格差」の大きい個別チェック項目を抜き出すと図表 4 になる。

ここでの「格差」の大きい項目は、上述の分野別結果と同様に、非 BM 企業が高齢者雇用パフォーマンスを上げ、BM 企業に近づくために重視すべき施策を示している。この観点から図表 4 をみると、①高齢者を戦力化する経営方針を明確にし、それを経営者・管理者が社員に積極的に伝達する（「活用方針・活用戦略」、「推進体制・風土づくり」の個別チェック項目に対応）、②高齢期になっても活躍できるように健康管理を強化するとともに現役時代から専門能力を育成する（同「仕事内容・就労条件」、「能力開発・キャリア開発」）、③それらを基盤にして、働きにみあって報酬を支給するために、基本給は仕事に基づいて、賞与は評価に基づいて決定する（同「評価・処遇」）、というのが人事管理再編の方向になる。なお、①は活用戦略関連施策、②～③は人事管理活用施策に対応する。

図表 4 「格差」の大きい個別チェック項目

分野	「格差」の大きい個別チェック項目
活用方針・活用戦略	「高齢者は戦力であるという方針をもっている」（「格差」0.41 点）
評価・処遇	「賞与は評価結果を反映している」（0.39 点） 「賃金は担当する仕事・職責で決めている」（0.36 点）
仕事内容・就労条件	「高齢者の健康施策に取り組んでいる」（0.38 点）
能力開発・キャリア開発	「社員には、長く働き続けられるように、若い時から専門能力・技能を身につけさせている」（0.46 点）
推進体制・風土づくり	「経営者等は社員に高齢者活用の大切さを働きかけている」（0.52 点）

(5) 高齢者雇用の課題と対応

これまで明らかにした高齢者の人事管理のもとで、企業はどのような点を解決すべき課題と考えているのか。この点に関連して、今回の調査では「定年制・継続雇用制度の見直し時の懸念事項」として次のことが明らかにされている。

すなわち定年制の見直し、継続雇用制度の見直しにかかわらず、企業が最も懸念しているのは「高齢者の賃金の決め方」であり、それに次ぐのが「高齢者に任せる仕事内容」と「高齢者の健康管理と安全衛生」である。そうすると賃金、仕事、健康等の 3 つが高齢者を活用するうえでの主要

な課題ということになる。

こうした課題に企業がどのように対応しようと考えているのか。本調査は具体策については調べていないので、ここでは企業の高齢者雇用の基本方針に関わる結果についてみておきたい。つまり「高齢者活用の希望」を「改正高齢法の範囲内」とする企業は半数（50.9%）にとどまり、「66～69歳」22.0%、「70歳以上」12.5%、「上限年齢なく活用」9.3%と高齢法を超えた65歳以降も活用したいとする企業が43.8%を占めるまでになっている。「改正高齢法の範囲内」とする企業のなかにも戦力として活用したいとする企業が含まれていることを踏まえると、企業は全体として高齢者を戦力化する方向に踏み出しているといえよう。

3. 雇用力と高齢者雇用パフォーマンス～4章のポイント～

本調査では、前述した5分野25項目からなる雇用力評価チェックリストを用いて企業の雇用力を測定している。「1節 はじめに」で説明したように、雇用力とは高齢者を多く雇用し戦力化できる経営力を示しており、雇用力評価チェックリストはこの雇用力を測定する管理ツールである。したがって、その測定結果は全体的に企業が実現した高齢者雇用パフォーマンスと相関するが、その詳細を分野別あるいはチェック項目別に分析することは、人事管理再編のポイントがどこにあるのかを考えるうえで有効である。

そこでここでは、分野別、個別チェック項目別にみた雇用力と高齢者雇用パフォーマンスとの関係に関する分析結果をみていきたい。なお、ここで用いる雇用パフォーマンスの指標は、前述した「管理能力・指導力」、「専門能力」、「労働意欲・信頼性・勤勉さ」、「技能伝承への取組み」からみた総合的な能力発揮度³、つまり質的パフォーマンスを示す指標である。

まず雇用力と質的パフォーマンスの関係を相関係数で分析した結果を分野別にみると図表5になる。これをみると、どの分野においても、相関係数がプラスで有意である、つまり各分野の雇用力が高まると質的パフォーマンスは向上するという関係がみられる。とくにその傾向は「能力開発・キャリア開発」と「推進体制・風土づくり」で強く見られる。それに比べると、「評価・処遇」と「仕事内容・就労条件」における関係は強くない。この結果は、BM企業と非BM企業の雇用力を比較した図表3の結果におおむね対応する。

図表5 分野別にみた「雇用力」と「質的パフォーマンス」

	相関係数
活用方針・活用戦略	0.379
評価・処遇	0.335
仕事内容・就労条件	0.339
能力開発・キャリア開発	0.441
推進体制・風土づくり	0.436

つぎに個別チェック項目別にみるために、図表6に質的パフォーマンスとの相関係数が大きい上位3項目を分野別に整理した。これをみると、幾つの特徴を確認できる。

第一には、「能力開発・キャリア開発」、「推進体制・風土づくり」について「活用方針・活用戦略」

³「管理能力・指導力」「専門能力」「労働意欲・信頼性・勤勉さ」「技能伝承への取組み」の各能力について「発揮できている」4点～「発揮できていない」1点として得点化したうえで、4つの能力の得点を合計する。4点～16点の範囲の点数をとるこの合計点を総合的な能力発揮度の尺度としている。

の分野の個別チェック項目は全体的に相関係数が大きく、「評価・処遇」と「仕事内容・就労条件」は小さい。このことは、図表 5 に示した分野別の結果におおむね対応する。

第二には、図表 4 のなかで明らかにした BM 企業と非 BM 企業の「格差」の大きい個別チェック項目が全てここで取り上げた個別チェック項目に含まれている。このことは、BM 企業と非 BM 企業の「格差」からみた人事管理の再編の方向と、ここで取り上げた個別チェック項目の相関係数からみた再編の方向がある程度一致していることを示している。

第三には、それにもかかわらず細部については両者が示す再編の方向は異なる。この点を相関係数が 0.3 以上と大きい値を示す個別チェック項目に注目してみると、再編の方向は以下のようになる。

- ①高齢者は経営にとって貴重な戦力であるので、彼ら・彼女らに期待する成果を明確にするとの方針を明確にし、それを社内に浸透させることに取り組み、その結果（つまり高齢者の働きぶり）を確認する。《「活用方針・活用戦略」と「推進体制・風土づくり」の個別チェック項目に対応する部分》
- ②そのうえで、現役社員に対しては、長く働き続けるように専門能力の育成に努め、高齢者に対しては、希望するキャリアと働き方を把握し、彼ら・彼女らの能力開発努力を促進する。《「能力開発・キャリア開発」に対応》
- ③以上の 3 つの分野と異なり「評価・処遇」と「仕事内容・就労条件」の分野については、「経験等が活きるように仕事内容に工夫を加えている」を除いて相関係数が 0.3 を超える個別チェック項目がない。

2 節では、企業のあげる高齢者の人事管理上の主要な課題は「仕事」、「健康等」、「賃金」の 3 つであることを明らかにしたが、ここで明らかにしたことは、人事管理再編のポイントはそれら以上に「活用方針・活用戦略」、「推進体制・風土づくり」、「能力開発・キャリア開発」の分野にあるということである。この人事管理再編の方向に関わる異なる結果については、どのように考えればいいのか。高齢者の人事施策を検討するうえで重要な点である。

図表 6 相関係数の大きい上位 3 つの個別チェック項目

分野	相関係数の大きい上位 3 つの個別チェック項目
活用方針・活用戦略	「高齢者への期待成果・業績に明確な方針をもっている」(相関係数 0.352) 「高齢者は戦力であるという方針をもっている」(0.313) 「生活上の事情や健康に配慮することを方針とする」(0.284)
評価・処遇	「働きぶりや業績等の評価を行っている」(0.278) 「業績目標を設定している」(0.265) 「賃金は担当する仕事・職責で決めている」(0.261)
仕事内容・就労条件	「経験等が活きるように仕事内容に工夫を加えている」(0.318) 「高齢者の健康施策に取り組んでいる」(0.259) 「働きやすいように作業環境の改善を進めている」(0.247)
能力開発・キャリア開発	「社員には、長く働き続けられるように、若い時から専門能力・技能を身につけさせている」(0.376) 「高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している」(0.356) 「能力向上に努めるように高齢者に働きかけている」(0.340)
推進体制・風土づくり	「高齢者の働きぶりを確認するようにしている」(0.370) 「経営者等は社員に高齢者活用の大切さを働きかけている」(0.352) 「高齢者と密接なコミュニケーションを図る工夫をしている」(0.349)

4. 定年制の改定と高齢者雇用のパフォーマンス～7章のポイント①～

7章では、①定年制の改定と高齢者雇用パフォーマンスとの関係、②高齢者雇用パフォーマンスを高めるための人事管理の導入手順の2つのことが検討されている。そこで、この節では前者について、次節では後者について主要な分析結果を整理したい。

(1) 企業の定年制改定の意向

まず定年制改定の意向をもつ企業は約3割(26.9%)であり、その意向の強さは定年制度と継続雇用制度からみた高齢者雇用の制度的枠組み(以後、「高齢者雇用制度」と呼ぶ)によって異なる。ここでは、この高齢者雇用制度を「定年65歳以上」、「定年64歳以下かつ継続雇用66歳以上」、「定年64歳以下かつ継続雇用65歳まで」の3タイプに分け、それぞれを定年延長企業、継続雇用先行企業、雇用確保措置企業と呼ぶことにする。

この高齢者雇用制度の重要な特性は、どのような制度をとるかによって雇用される高齢者の規模が規定されることであり、雇用確保措置企業から継続雇用先行企業を経て定年延長企業になるほど雇用する高齢者は多くなる。この点からみると、高齢者雇用制度は人事戦略のなかの雇用規模戦略(図表1を参照)に対応する重要な制度ということになる。

この高齢者雇用制度の視点から定年制改定の動きをみると、定年年齢が65歳以上の定年延長企業に比べて、64歳以下の継続雇用先行企業、雇用確保措置企業で定年制の改定意向が強い。さらに雇用確保措置企業は定年制よりも継続雇用制度の改定を、継続雇用先行企業は定年制の改定を検討する傾向が強い。つまり、わが国企業のなかで主流を占める雇用確保措置企業は継続雇用制度の見直しを行い、その後に定年引上げを検討するという道筋をとると考えられる。

(2) 定年制改定にあたっての懸念事項

つぎに定年制の改定意向をもつ企業が改定にあたって懸念していることは、2節でも触れたが「賃金の決め方」(66.6%)が第一であり、「健康管理等」(48.6%)、「仕事内容」(46.9%)がそれに次いでいる。つまり健康を維持したうえで、どのような仕事を担当してもらって、どのように処遇を決めるのかが懸念する主要な3領域である。それぞれを健康等領域懸念、仕事領域懸念、処遇領域懸念と呼ぶと、本調査で用意した選択肢(つまり懸念事項)は各領域につぎのように対応する。

- ①健康等領域懸念～「健康管理等」、「引退時期」(主に健康状態によって引退が決められるため)
- ②仕事領域懸念～「仕事内容」、「組織の若返り」(現役社員と高齢者の間の仕事配分に関わる懸念であるため)
- ③処遇領域懸念～「賃金の決め方」、「退職金制度」

このように懸念事項を領域別にみると、高齢者雇用制度によって懸念事項の構成が異なる。雇用確保措置企業から継続雇用先行企業を経て定年延長企業へと高齢者雇用の拡大に積極的な制度をとる企業ほど健康等領域懸念を、消極的な制度をとる企業ほど処遇領域懸念と仕事領域懸念をもつ傾向が強い。さらに企業規模との関係を見ると、中小企業ほど健康等領域懸念を、大手企業ほど処遇領域懸念と仕事領域懸念をもつ傾向が強い。

(3) 高齢者雇用制度の改定と高齢者の戦力化は両立するのか

これまで高齢者雇用制度の改定についてみてきたが、それに関連して問題になることは、高齢者雇用制度を定年延長等の方向で改定すると高齢者の戦力化が進むのかである。高齢者雇用制度の改定は高齢者雇用を拡大する方向で制度を改定することであることを踏まえると、この問題は高齢者雇用の拡大に向けた制度整備が高齢者の戦力化と両立するのかという問題になる。

もし戦力化できないとすれば、高齢者雇用制度の改定は雇用の質が貧弱な高齢者を大量に生むことになり、企業にとってみると、経営にとって負担になる高齢者を大量に雇用することになる。そうになると、高齢者の戦力化をはかるうえで高齢者雇用制度の改定は有効なのか、有効でないとすれば、戦力化のためには、どのような人事管理と組み合わせる必要があるのかが重要な課題になる。

この点を検討するために、7章では、高齢者雇用の質的パフォーマンスを従属変数、高齢者雇用制度と雇用力評価チェックリストで評価された雇用力を説明変数とする重回帰分析を行っている。なお質的パフォーマンスについては、これまでと同じように専門能力等の「能力発揮状況に関する評価」が、高齢者雇用制度については、前述の定年延長企業、継続雇用先行企業、雇用確保措置企業の3つの変数が用いられている。以下が分析の主要な結果である。

第一に、高齢者雇用制度と質的パフォーマンスとの関係については、雇用確保措置企業と継続雇用先行企業の質的パフォーマンスには有意な差はなく、また定年延長企業の質的パフォーマンスは雇用確保措置企業に比べて低い。つまり、高齢者雇用制度を雇用確保措置型から継続雇用先行型に改定しても高齢者の戦力化は進まず、さらには定年延長型へと改定すると戦力化が後退する可能性もある。第二に、雇用力と質的パフォーマンスの間には有意な関係がみられ、雇用力を高める方向で人事施策を整備すると質的パフォーマンスは高くなる。

以上の分析結果を踏まえると、高齢者雇用制度を高齢者雇用を拡大する方向で整備しても高齢者の戦力化は進まず、増加する高齢者の戦力化を進めるには、それと合わせて人事施策を整備し、雇用力を高めることが必要になるということになる。そうすると次に問題になることは、定年制の改定意向をもつ企業が高齢者を戦力化するための雇用力を十分に備えているかであるが、現実には憂慮せざるをえない状況にある。すなわち、改定意向の「ある」企業と「ない」企業の雇用力を比較すると、両者の間に違いがみられない。つまり、高齢者雇用制度を改定して高齢者雇用を拡大しようとする企業は、それに合わせて雇用力を高めることができていないのである。

すでに説明したように、高齢者雇用パフォーマンスの向上をはかるには、雇用規模からみた量的パフォーマンスを上げる対応と戦力化からみた質的パフォーマンスを上げる対応の両輪が連動して動く必要がある。この観点から上記の分析結果をみると、量的パフォーマンスの向上をはかる高齢者雇用制度の改定と、質的パフォーマンスの向上をはかる人事施策の整備が連動して動いているとはいえない現状にある。

5. 高齢者の雇用パフォーマンスを高める人事施策～7章のポイント②～

(1) 人事戦略からみた雇用力向上の方向

質的パフォーマンスを高めるには雇用力を高める必要がある。これは、これまで明らかにしてきた基本原則である。しかし、それを現実に当てはめるにあたっては、全ての企業が同じように人事

施策を策定し、同じように雇用力を高める必要があるとは考えないでほしい。それは、高齢者をどう活用するのに関わる活用戦略が企業によって異なるからである。したがって基本原則を踏まえつつも、多様な活用戦略に適合する多様な雇用力向上策を考えなければならない。

そのため7章では、活用戦略と雇用力の関係を分析している。なお、ここでは活用戦略を「高齢者に対してはどの程度現役社員と同じ役割と働き方を求めるのか」の観点からみており、2節でとりあげた「仕事内容・範囲」、「職責」、「期待する成果」、「配置転換の頻度」、「出張の頻度」の現役社員との違いを活用戦略の変数としている。また、高齢者をどの程度現役社員と同じように活用するかを活用戦略の活用強度と呼んでいる。分野別の雇用力を従属変数、活用強度を独立変数として重回帰分析を行うと、つぎのことが明らかになる。

「活用方針・活用戦略」、「推進体制・風土づくり」の雇用力と活用強度の間には有意な関係がみられない。それに対して「評価・処遇」と「能力開発・キャリア開発」は正の関係にあり、「仕事内容・就労条件」は負の関係にある。このことは、活用戦略と雇用力向上のための人事施策の間にはつぎのような関係があることを示している。

第一には、「活用方針・活用戦略」と「推進体制・風土づくり」に関わる人事施策は活用強度に関わらず同じように実施されているという現実があり、それは次のことを意味していると考えられる。たとえば、同じように「高齢者は戦力であるという方針をもっている」という「活用方針・活用戦略」をもち、同じように「経営者等は社員に高齢者活用の大切さを働きかけている」という「推進体制・風土づくり」の整備を進めても、そこで想定されている「戦力」や「活用」の内容は企業によって多様である。ある企業は現役社員と比べて小さい役割で「活用」することを通して「戦力」とすることを考えているかもしれないし、他の企業は現役社員と同等の役割で「活用」することを通して「戦力」とすることを考えているかもしれないからである。

どのような役割を通して活用することによって戦力化をはかるかは活用戦略そのものであり、企業のとる活用戦略は経営戦略、現役社員の労務構成等によって異なる。他方では、質的パフォーマンスを上げるには「活用方針・活用戦略」、「推進体制・風土づくり」の雇用力を高めることが必要であることが分かっているので、「どのように活用するか」に関わる活用戦略は企業によって多様であっても、その活用戦略が決まったら、その方向で高齢者の活用の方針を明確にし、それを社内に徹底することが質的パフォーマンスを高めるうえで重要であることが分かる。

第二に、活用強度が強い活用戦略をとるほど、企業のとる人事施策は「仕事内容・就労条件」に関わる施策から「評価・処遇」と「能力開発・キャリア開発」に関わる施策へと転換していくという現状が明らかにされた。つまり現役時代と高齢社員の役割と働き方を分離する活用戦略をとる活用強度の弱い段階では、高齢者に現役時代と異なる仕事を、それも現役時代と比べて職責等が小さくなる仕事を配分することが必要になるので、企業は高齢者に合った仕事と働き方を探すことに苦勞し、「仕事内容・就労条件」に関わる施策に積極的に取り組むことになる。

それに対して現役社員並みの役割で活用する活用強度の強い活用戦略をとるようになると、現役時代と同等の仕事につくことが多くなるので、「何の仕事を担当してもらうのか」の問題で苦勞することは少なくなる。しかし、それに代わって現役社員並みの成果を求める傾向が強まるので、能力やキャリアを開発すること、成果や仕事ぶりを評価して賃金を決めることが重要になり、「能力開発・キャリア開発」と「評価・処遇」に関わる施策を整備することが必要になる。

(2) 活用戦略別にみた質的パフォーマンス向上に求められる雇用力

企業のとる現状の活用戦略と人事施策との関係についての主要な分析結果について紹介してきたが、それを踏まえると、つぎに高齢者雇用パフォーマンスを上げるには、活用戦略と人事施策をどのように組み合わせるべきかが問題になろう。経営戦略等を踏まえて人事戦略を策定し、それに合わせて人事施策を立案するという図表 1 で示した枠組みからすると、このことは、企業があるタイプの活用戦略をとったときに、それに合った人事施策は何なのかという問題になる。

7 章では、これを明らかにするために、質的パフォーマンスを従属変数、活用強度と分野別の雇用力を独立変数とする重回帰分析を行ない、つぎのことを明らかにしている。

第一に、質的パフォーマンスと分野別の雇用力との関係については、いずれの分野の雇用力も質的パフォーマンスにプラスで有意な影響を及ぼしているが、とくにその傾向は「活用方針・活用戦略」、「推進体制・風土づくり」について「能力開発・キャリア開発」で顕著にみられ、それらに比べると「仕事内容・就労条件」と「評価・処遇」の影響度は大きくない。

第二に、各分野の雇用力と活用強度の質的パフォーマンスに対する交互作用をみると、「活用方針・活用戦略」、「評価・処遇」、「仕事内容・就労条件」、「推進体制・風土づくり」の 4 分野は質的パフォーマンスに対して有意な関係にあるが、「能力開発・キャリア開発」には有意な関係がみられない。

第三に、以上の有意な関係があった 4 分野について、活用強度の強い活用戦略をとる場合と活用強度の弱い場合に分けて、雇用力が高まると質的パフォーマンスがどの程度上がるかを推定すると、弱い場合は強い場合に比べて、「活用方針・活用戦略」、「仕事内容・就労条件」、「推進体制・風土づくり」の雇用力が上がると質的パフォーマンスが高まり、逆に、強い場合は弱い場合に比べて「評価・賃金」の雇用力が上がると質的パフォーマンスが高まる傾向がみられる。

以上の結果を踏まえると、質的パフォーマンスの向上をはかるには、つぎの雇用力向上の人事施策をとることが望ましいことが分かる。

①どのような活用戦略をとるのかにかかわらず、すべての分野の雇用力を上げることは質的パフォーマンスの向上につながる。しかし、とくに「活用方針・活用戦略」と「推進体制・風土づくり」について「能力開発・キャリア開発」の雇用力を高める効果は大きい。

②以上の基盤のうえで、活用強度の弱い活用戦略をとる場合には、「活用方針・活用戦略」、「推進体制・風土づくり」、「仕事内容・就労条件」の雇用力を、活用強度の強い活用戦略をとる場合には「評価・処遇」の雇用力を上げることで、質的パフォーマンスを高めることができる。

6. 結論

これまで 1 節で示したフレームワークに沿って、本調査で得られた主要な分析結果を整理してきた。それを踏まえると、本章のねらいである「高齢者の雇用力を高めるには、企業はどのような人事管理をとる必要があるのか」は 3 つのレベルで検討できる。

第一のレベルは、高齢者雇用パフォーマンスの向上を目指す政策の基本をどう決めるかである。具体的には、高齢者パフォーマンスは量的パフォーマンスと質的パフォーマンスから構成されるので、両者のパフォーマンス向上策をどう組合せるかである。このレベルでどのような選択を取ろうとも質

的パフォーマンスを高めるには雇用力の向上が必要になるので、第二のレベルでは活用戦略について、第三のレベルでは人事施策について検討する。

(1) 高齢者雇用パフォーマンスの向上のための政策選択

a. 政策選択の諸タイプ

まずは第一レベルの検討である。高齢者雇用パフォーマンスを上げる方法には、量的パフォーマンスの向上（高齢者雇用の規模拡大）のために高齢者雇用制度を改定する方法と、質的パフォーマンスの向上（高齢者の戦力化）のために雇用力を規定する人事施策を整備する方法の2つがあり、人事戦略との関連では、前者が雇用規模戦略に、後者が活用戦略に対応する。言うまでもなく両者が連動して実施されることが望ましいが、企業の現状の取組みは多様であり、それをモデル化すると図表7のようになる。

雇用する高齢者が少なく、そのため高齢者を戦力化する人事施策は整備されていない。これが、高齢者雇用が強く義務付けされていない時代に企業が主にとるS型の対応である。

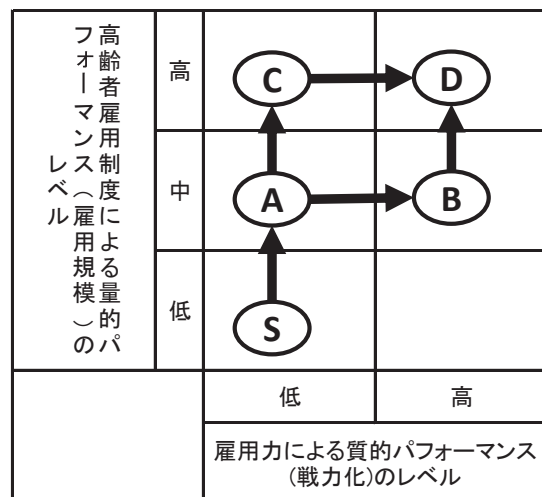
その後、高年齢者雇用安定法の改正により高齢者雇用の義務化が強化され、企業はそれに対応するために高齢者雇用に踏み出しA型の施策をとってきた。これが現在、多くの企業がとるタイプである。

そこでは、高齢者雇用制度は「60歳定年のもとで65歳まで継続雇用する」という法定水準に合わせた雇用確保措置型をとる。それでもS型に比べると雇用規模は「中」レベルに拡大する。「高齢者は全社員の1割強を占める」という現状を明らかにしたが、それがここでいう「中」レベルの雇用規模ということになる。このように雇用規模が拡大したにも関わらず人事施策の整備は進まず、雇用力がS型と同様に「低」レベルにとどまるため、企業にとって高齢者の戦力化が大きな課題になる。

これに対して量的パフォーマンス、質的パフォーマンスがともに高いレベルにあるD型が理想的な状態ということになるが、このA型からD型への移行は簡単ではなく、現状をみると2つのルートをとって進みつつある。

第一は「A型⇒B型⇒D型」のルートである。いま多くの企業は高齢者雇用制度については雇用確保措置型を維持しつつ、高齢者の戦力化をはかるために人事施策を整備するというA型からB型への転換を進めている。このなかで人事施策の整備が進めば、それは高齢者雇用制度を雇用確保措置型から継続雇用先行型さらには定年延長型に転換し雇用規模を拡大しても、高齢者を戦力化する人事施策として機能するだろう。これがB型からD型への転換である。継続雇用制度の改定意向の分析のなかで、「わが国企業のなかで主流を占める雇用確保措置企業は継続雇用制度

図表7 高齢者雇用制度と雇用力の組合せからみた企業タイプ



の見直しを行い、その後定年引上げを検討するという道筋をとる」ことが明らかにされたが、それは「A型⇒B型⇒D型」に対応している。

第二は「A型⇒C型⇒D型」のルートである。いま定年延長や70歳までの継続雇用を促す動きが強まりつつあるが、これまでの議論を踏まえると、それは高齢者雇用制度を雇用確保措置型から継続雇用先行型あるいは定年延長型へと転換する動きである。この改定を余りに性急に進めると、人事施策が未整備であるにもかかわらず高齢者雇用が拡大するという憂慮される事態が起こる。

事実、高齢者雇用制度と質的パフォーマンスの関係についての分析によって、「高齢者雇用制度を雇用確保措置型から継続雇用先行型に改定しても戦力化は進まず、さらには定年延長型へと改定すると戦力化が後退する可能性もある。したがって高齢者雇用制度を雇用拡大の方向で整備しても戦力化は進まない」ことが明らかにされている。それにもかかわらず、高齢者雇用制度の改定に踏み出す企業は少なくない。本調査で明らかにされた「定年制の改定に踏み出そうとする企業が約3割であるが、この改定意向のある企業は改定に合わせて雇用力を高める準備ができていない」はこの現状を反映している。

こうした動きがA型からC型への転換であり、C型のもとでは高齢者の雇用規模は拡大する（量的パフォーマンスは向上する）が、能力を十分に発揮できず戦力とならない高齢者、報酬等に不満をもつ労働意欲の低い高齢者が大量に登場することになる。このようなC型の抱える問題の深刻度はA型を上まわりますが、それでも、企業はそれらの問題を解決し高齢者を戦力化する人事施策を構築する努力を重ねるだろう。その努力が功を奏するとC型からD型への転換が起こる。

これまで説明した「A型⇒B型⇒D型」と「A型⇒C型⇒D型」の転換ルートはそれぞれがそれぞれの強みと弱みをもっている。前者のルートは人事施策の整備が先行して進められるため、高齢者の雇用規模を短期間に拡大することは難しいが、労働意欲が低く戦力化されない多くの高齢者を生むことなくD型への移行が可能になる。それに対して後者のルートは短期間で雇用規模を拡大できるが、労働意欲が低く戦力化されない多くの高齢者を生むことになり、そのなかで人事施策の整備を進めるといった困難を乗り越えないとD型には移行できない。

b. 政策選択の方向

以上のことを踏まえると、「A型⇒C型⇒D型」より「A型⇒B型⇒D型」のルートをとる、つまり戦力化のための人事施策の整備を先行し、それに合わせて雇用の規模を拡大するほうが経営の効率性からみると望ましい選択になる。それは労働意欲が低く戦力化されない労働者を多く雇用するほど経営効率が低下するからである。

それにも関わらず企業は社会的要請に応える、人手不足が深刻である等のために、高齢者雇用制度を改定し雇用規模を拡大する道を先行して選ばざるをえないかもしれない。この場合には、雇用規模の拡大に伴うコストを最少にするために、規模拡大の後に行われる人事施策の整備にかかる手間と時間をみながら規模拡大のスピードを決めるという対応が必要になる。そうするとA型からC型へと一挙に移行するのではなく、C型に少し移行したのちにB型に少し移行する等の動きを繰り返しながらD型に段階的に近づくという対応が現実的な選択になる。

このようにみえてくると、高齢者雇用パフォーマンスを高めるには2つのことが重要になる。第一には、高齢者の人事管理を整備するにあたっては、雇用規模（量的パフォーマンス）を規定する高

高齢者雇用制度をどうするのか、戦力化（質的パフォーマンス）に影響する雇用力向上のための人事施策をどうするのかの2つの視点を持ち、両者のバランスをどうするかをつねに意識することが重要である。そのもとで第二には、現状の位置を確認したうえで、高齢者雇用制度の改定に動くべきか、雇用力の向上に動くべきかを選択することである。人事施策の具体的な内容を検討する前に、この視点をもって政策の基本的な方向を決めることが必要である。

(2) 活用戦略の方向とマッチングの仕組みの整備

a. 何が「望ましい活用戦略」か

つぎは第二のレベルの検討である。第一レベルでとられた政策の方向が何であろうとも、高齢者を戦力化するための人事施策は整備される必要がある。この点に関連して、これまでの検討で明らかにされた重要なことの一つは、「どのような役割で活用することを戦力化と考えるかは活用戦略に依存する」ということである。そうすると「活用戦略はどうあるべきか」を明らかにする必要がある。

そこで企業の考える「望ましい活用戦略」のポイントを改めて整理すると以下ようになる。

①高齢者は現役時代と比べて小さい役割（とくに職責の小さい役割）を担う、制約的に働く人材として活用する

②役割の内容については、現役社員を管理指導する人材としてより、現役時代に積み上げてきた専門能力を活かせる得意分野の前線で一プロとして活躍する人材として活用する。

この「望ましい活用戦略」を企業が望ましいと考える背景には次のことがある。第一には、高齢者を戦力化するには、高齢者がそれまで積み上げてきた能力を活かすことが重要であるので、「得意分野で活躍する」ことは「望ましい」方法になる。

そうであれば、現役時代と同じ仕事を継続することが最適な方法ということになるが、つぎの点についての配慮も必要になる。まずは、体力が低下する、健康に対する配慮が必要になることから、高齢期に長く働き続けるには、現役時代に比べて体力的、精神的な負荷の小さい役割に移動することが必要になる。

それに加えて、企業が長期にわたって発展するには一定程度の人材の新陳代謝が必要であるとの経営上の事情に対する配慮も必要になる。この観点からみると、高齢者はこれまで担ってきた責任ある仕事、経営にとって重要な仕事をつぎの世代の社員に移管し、新しい役割に移動することが必要になる。

このような配慮を念頭に入れると、高齢者は能力を活かすために得意分野の役割であるとともに、現役時代と比べて肉体的、精神的な負荷の小さい、職責等からみて小さな役割を担うということになるので、いきおい得意分野の前線で一プロとして活躍することが「望ましい」選択になる。

b. 問題になる活用強度の選択

以上が「望ましい」活用戦略であるとしても、それが機能するには解決しなければならない難しい問題が残る。それは、増加する高齢者という人材の供給と、職場が必要とする人材の需要をどうマッチングさせるかである。

まず人材需要があり、それに合わせて人材を探し雇用する。これが企業が一般的に行うマッチン

グの仕組みである。しかし高齢者のマッチングには、まず高齢者の供給があり、それに合わせて需要（つまり仕事）を探すという特性があり、それがマッチングの難しさを生んでいる。

しかし、この難しさがあつたとしても、高齢者を戦力として活用するには上記の「望ましい活用戦略」を維持することが必要になるので、その結果、現役時代の経験、能力が活かせる得意分野において、現役時代と同じレベルの役割を継続する高齢者がいる一方で、職責が大きく低下した小さな役割を担う高齢者がいるというように、高齢者の役割レベルは多様化する。この役割レベルの多様化が進んでいることについては、高齢者の担当する業務レベルの分析のなかで明らかにした。

こうしたことが起こる背景には、高齢者ならではのマッチングの特性がある。人材の供給と需要の調整には、どの分野の仕事を担当してもらうのかで調整する「横の調整」の方法と、分野は同じであるがどのレベルの仕事を担当してもらうのかで調整する「縦の調整」の方法がある。得意分野で活用する「望ましい人事戦略」がとられることを前提にすると、「横の調整」でマッチングすることは難しく「縦の調整」に多くを依存せざるをえなくなる。

そうすると高齢者の供給と人材需要の状況を踏まえて、企業はレベルの高い役割レベルで「縦の調整」を行うのか、低い役割のレベルで「縦の調整」を行うのか、あるいは高いレベルから低いレベルまでの広い範囲で「縦の調整」を行うのかを選択する必要がある。このどれが最善ということはないが、その選択によって「どの役割で活用することで戦力化するのか」の活用戦略の特性が規定される。これまでの分析のなかでは、その特性を高い役割レベルでの「縦の調整」を「活用強度の強い活用戦略」、低い役割のレベルでの「縦の調整」を「活用強度の弱い活用戦略」と呼んできた。

このようにみえてくると、企業は経営状況からみて、高齢者を戦力化するにはどのような活用強度の活用戦略をとることが望ましいかをしっかり考え、それを社内で徹底することが必要であるということになる。このことについては人事施策の検討のなかで改めて触れることにしたい。

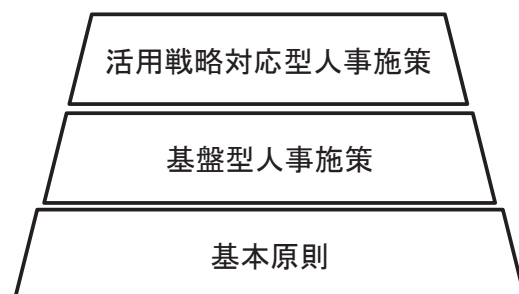
(3) 人事施策の方向

a. 人事施策構築のための「基本原則」

それでは質的パフォーマンス（つまり雇用力）の向上のための人事施策はどうあるべきなのか。これが第三のレベルの検討である。これまでの分析結果を踏まえると、人事施策を整備するさいに企業が準拠すべきこと、あるいは具体的に取り組むべきことは、図表8に示した「基本原則」「基盤型人事施策」「活用戦略対応型人事施策」の視点から整理することができる。

まずは、どのような活用戦略を取ろうとも、企業が順守すべき2つの基本原則がある。第一の原則は、活用戦略に沿って人事施策を構築する、つまり図表2で示したフレームワークに沿えば戦力化支援型人事施策を構築することである。第二の原則は、質的パフォーマンスを上げるには雇用力を高める必要があることである。すでに説明したように雇用力は「活用方針・活用戦

図表8 人事施策の構造



略」、「評価・処遇」、「仕事内容・就労条件」、「能力開発・キャリア開発」、「推進体制・風土づくり」の5つの分野から構成されるが、どの分野の雇用力についてもこの原則は当てはまる。この点については、たとえば、質的パフォーマンスを上げる活用戦略と人事施策の組み合わせについての分析のなかで、「どの活用戦略をとるかにかかわらず、すべての分野の雇用力を上げることは質的パフォーマンスの向上につながる」ことが明らかにされている。

b. 「基盤型人事施策」について

以上の基本原則にそって構築された人事施策には、図表8に示したように、活用戦略に関わらず必要とされる「基盤型人事施策」と活用戦略に合わせて調整が必要とされる「活用戦略対応型人事施策」の2つの分野がある。まず前者の基盤型人事施策については、これまでの分析のなかで以下のことが明らかにされている。

①活用戦略にかかわらず、質的パフォーマンスを高めるには「活用方針・活用戦略」と「推進体制・風土づくり」について「能力開発・キャリア開発」の分野の人事施策の効果が大きい（活用戦略・人事施策の組合せと質的パフォーマンスの関係についての分析から）

②活用戦略にかかわらず、活用戦略が決まったら、その方向で高齢者を活用するとの方針を明確にし、それを社内に徹底することが質的パフォーマンスを高める（活用戦略の活用強度と人事施策の関係についての分析から）

以上のことは、BM企業と非BM企業の比較分析と雇用力と質的パフォーマンスの関係についての分析で明らかにされた、「推進体制・風土づくり」と「能力開発・キャリア開発」の雇用力分野を強化すること、個別の人事施策では「高齢者を戦力化する経営方針を明確にし、それを経営者・管理者が社員に積極的に伝達すること」が質的パフォーマンスを高めるための人事管理再編の方向であるとの結果によっても支持されている。

これらの明らかにされたことを踏まえると、どんな活用戦略をとろうとも必要とされる基盤型人事施策は次の2つの方向で整備される必要がある。

第一は能力開発に関わる施策についてであり、高齢者には高齢期のキャリアビジョンに合わせて能力開発に取り組むことを促し、現役社員に対しては高齢期になっても活躍できるように専門能力の育成をはかる。

第二に、活用方針を明確にする方向で「活用方針・活用戦略」の人事施策を、その活用方針を社内に徹底する方向で「推進体制・風土づくり」の人事施策を整備する。これは図表1に示した活用戦略関連施策に関わる対応である。

c. 「活用戦略対応型人事施策」について

質的パフォーマンスを高めるには、以上の基盤型人事施策の土台のうえに、活用戦略対応型人事施策を整備することが必要である。この点に関連して、これまでの分析で明らかにされた重要な点を整理するとつぎのようになる。

①基盤型人事施策の土台の上で、活用強度の弱い活用戦略をとる場合には「活用方針・活用戦略」、「推進体制・風土づくり」、「仕事内容・就労条件」の雇用力を、活用強度の強い活用戦略をとる場合には「評価・処遇」の雇用力を上げることが質的パフォーマンスの向上に効果的であ

る（雇用パフォーマンスと活用戦略・人事施策の組合せの関係についての分析から）

②企業は、活用強度の弱い段階では「仕事内容・就労条件」に関わる施策に、活用強度の強い活用戦略では「能力開発・キャリア開発」と「評価・処遇」に関わる施策に積極的に取り組む傾向がある（活用強度と人事施策の関係についての分析から）

これらのことを踏まえると、活用強度の弱い活用戦略をとる場合には、高齢者は現役時代と異なる役割と働き方をとることになるので、高齢者に合った役割と働き方を新たにどう見つけるかが質的パフォーマンスに大きな影響を及ぼす。そのため、それに関わる「仕事内容・就労条件」の施策を整備することが重要になる。

それに対して活用強度の強い活用戦略をとる場合には、現役時代と同等の仕事につき、同等の働き方をとることが多くなるので、「仕事内容・就労条件」よりも、成果や仕事ぶりをどう評価して、どう処遇を決めるのかに関わる「評価・処遇」の施策を整備することが重要になる。さらに現役並みの役割と成果が求められるので能力開発の重要性は大きくなり、基盤型人事施策に分類される「能力開発・キャリア開発」の施策の必要性は高まる。このように「仕事内容・就労条件」と「評価・処遇」は活用戦略の違いによって雇用パフォーマンスに異なる影響を及ぼすので、『評価・処遇』、『仕事内容・就労条件』の雇用力は質的パフォーマンスとの関係が弱い」という、雇用力と質的パフォーマンスの関係についての分析結果になるのである。

では活用強度の強い活用戦略の場合に問題になる「評価・処遇」について、具体的には、どのような施策をとることが求められるのか。現役並みの成果が求められるほど評価制度は整備される必要があるが、それに加えて、これまでの分析（たとえば、BM企業と非BM企業の比較分析）の結果を踏まえると、

「基本給は仕事に基づいて、賞与は評価に基づいて決定する」
が基本的な方向になろう。

「高齢者の雇用力を高めるために、企業はどのような人事管理をとる必要があるのか」を政策選択、活用戦略、人事施策の3つのレベルから検討してきた。企業を超えた唯一最善の人事管理はなく、それぞれの企業は、どのような人材にどのような役割を求めるのかに影響を与える経営戦略、社員の労務構成がどのようになっているのか等の事情にそって自社にあった個性的な人事管理を構築する必要がある。しかし、そのさいに準拠する視点や方法論を理解しておくことは強力な武器を得ることになる。ここでは、その視点と方法論を提示したので、高齢者の人事管理の再編に取り組む企業には参考にしてほしいと思う。

（今野浩一郎）