

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

1. はじめに

「令和元年『高年齢者雇用状況報告』」（厚生労働省）をみると、定年を65歳以上に設定する企業（定年なしも含む）は22.1%、希望者全員66歳以上働ける制度のある企業は11.7%を占めている。3年前と比べると、各々3.4%、6.8%増加した。定年年齢と継続雇用上限年齢を引き上げる企業は、徐々に増えている。

定年制と継続雇用制度の改定を行った企業では、高齢者の賃金の設定と組織の若返り、社員の健康支援を課題とする割合が3割程度を占めるものの、全体的にみると高齢者の人材活用に多くの課題を抱えていないことがわかる（例えば、『定年延長、本当のところ—調査結果から読み解く、課題と効果—』当機構）。先発者として制度改定に踏み切った企業は、深刻な人材不足にあり、あるいは、高齢者雇用へのノウハウを持つ企業であるため、制度改定はスムーズに行われたものと考えられる。

しかし今後、制度改定に課題を抱える企業が増えることが予想される。そのような企業が制度改定を検討する場合、どのような課題があり、企業は高齢者雇用を進める組織能力を保有しているのか。両者の理解なくして、活用課題を抱える潜在的な企業を捕捉し、企業ニーズに適合した情報支援と介入支援は行えない。

本章は、以下の3点を明らかにする。第一は、定年制や継続雇用制度の改定意向のある企業の特徴と課題を把握する。制度の改定が受け入れられやすい企業の属性とその際にどのような支援が必要なのかを把握できる。

第二は、定年延長もしくは継続雇用延長という選択が高齢者の強みを活かした活用の実現に寄与するのか、そうでないならば、その条件とは何か、を探る。制度改定を予定している企業が「雇用力」を欠く場合、定年年齢と雇用上限年齢の引上げを選択しても高齢者の人材活用に失敗する恐れがある。高齢者の職業能力や他者を支援・育成するなどの高齢者の強みを活かした活用とは程遠く、企業と高齢者、他の社員の三者の負担感と不満が高まることになる。

第三は、60歳以上の高齢者（以下、「高齢社員」と記述）の強みを活かした人事管理の導入手順である。高齢社員を「どの程度、積極的に活用するのか」という活用強度は、企業毎に異なる。その強度の違いを踏まえながら、重点的な取り組み課題を検討したい。

2. 定年制・継続雇用制度の改定検討企業の特徴

本節では、定年制や継続雇用制度の改定検討と改定時の課題を捉えることにする。最初に、定年制度の改定意向と改定課題を示したのが、図表1である。定年制の見直しを考えている企業の割合は、26.9%を占める。第一に、定年制の状況別にみると、定年年齢が65歳以上の企業は18.5%と少ない。「定年64歳以下かつ継続雇用65歳まで」（以下、「雇用確保措置企業」と記述）は27.1%、「定年64歳以下かつ継続雇用66歳以上」（以下、「継続雇用先行企業」と記述）は

32.8%となる。雇用確保措置企業よりも継続雇用先行企業において定年制を見直す割合が高い。次に正社員規模別にみると、正社員「1001人以上」において他の規模と比べて高い（33.8%）。最後に業種別にみる（回答数が50件以上に限定する）と、定年制の見直しを行う企業は「運輸業、郵便業」（31.9%）に多い。他方で、「情報通信業」（18.6%）や「学術研究、専門・技術サービス業」（18.1%）で少なくなっている。

図表1 定年制度改定意向と改定課題

	件数	定年見直し意向 (単一回答)			定年見直し意向「あり」 懸念事項 (複数回答)													
		なし	あり	無回答	件数	高齢者の賃金の決め方	退職金制度	高齢者に任せる仕事内容	高齢者の引退時期	高齢者の健康管理や安全衛生	不公平感	改定前後の社員の意欲の低下	現役社員の意欲の低下	組織の若返り	高齢者間の個人差への対応	その他	無回答	
合計	5732	72.4%	26.9%	0.7%	1543	66.6%	34.5%	46.9%	26.2%	48.6%	31.9%	15.6%	32.7%	35.1%	2.9%	1.4%		
定年制の状況	定年65歳以上	594	80.5%	18.5%	1.0%	110	49.1%	19.1%	31.8%	34.5%	65.5%	10.9%	4.5%	26.4%	31.8%	4.5%	0.9%	
	定年64歳以下かつ継続雇用66歳以上	758	66.2%	32.8%	0.9%	249	57.8%	32.1%	39.4%	34.5%	51.8%	26.9%	10.8%	30.9%	34.5%	3.6%	0.8%	
	定年64歳以下かつ継続雇用65歳まで	4346	72.3%	27.1%	0.6%	1177	70.2%	36.5%	50.0%	23.5%	46.6%	34.9%	17.7%	33.8%	35.4%	2.6%	1.5%	
正社員規模	100人以下	502	72.3%	26.9%	0.8%	135	46.7%	22.2%	34.8%	32.6%	60.0%	18.5%	7.4%	31.1%	37.8%	5.2%	1.5%	
	101～300人	3688	72.8%	26.4%	0.8%	974	66.1%	35.1%	45.5%	26.6%	48.3%	30.9%	15.4%	33.1%	35.0%	2.7%	1.6%	
	301～1000人	1242	72.7%	26.9%	0.4%	334	70.1%	32.9%	52.1%	23.1%	42.8%	36.8%	15.0%	30.5%	31.7%	3.3%	0.9%	
	1001人以上	278	65.1%	33.8%	1.1%	94	85.1%	51.1%	58.5%	21.3%	56.4%	42.6%	30.9%	41.5%	43.6%	1.1%	1.1%	
業種	鉱業、採石業、砂利採取業	8	50.0%	50.0%	0.0%	4	75.0%	25.0%	50.0%	0.0%	50.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
	建設業	425	69.2%	30.4%	0.5%	129	74.4%	45.0%	40.3%	34.1%	41.9%	34.9%	22.5%	35.7%	38.8%	1.6%	1.6%	
	製造業	1865	74.1%	25.0%	0.9%	466	71.9%	38.2%	48.7%	21.0%	44.0%	39.7%	21.0%	36.9%	38.2%	2.1%	0.4%	
	電気・ガス・熱供給・水道業	35	74.3%	25.7%	0.0%	9	77.8%	22.2%	66.7%	22.2%	33.3%	55.6%	11.1%	44.4%	33.3%	11.1%	0.0%	
	情報通信業	231	81.0%	18.6%	0.4%	43	74.4%	32.6%	69.8%	25.6%	39.5%	27.9%	14.0%	32.6%	39.5%	0.0%	2.3%	
	運輸業、郵便業	675	67.4%	31.9%	0.7%	215	57.2%	34.0%	42.8%	29.3%	64.7%	24.7%	8.8%	28.8%	24.7%	2.8%	1.4%	
	卸売業、小売業	1029	69.3%	30.0%	0.7%	309	67.0%	33.0%	52.1%	26.2%	45.0%	30.7%	16.5%	32.4%	40.1%	1.6%	1.9%	
	金融業、保険業	64	75.0%	23.4%	1.6%	15	80.0%	46.7%	60.0%	26.7%	33.3%	66.7%	20.0%	20.0%	46.7%	0.0%	0.0%	
	不動産業、物品賃貸業	87	74.7%	25.3%	0.0%	22	63.6%	27.3%	45.5%	27.3%	50.0%	54.5%	22.7%	36.4%	40.9%	4.5%	0.0%	
	学術研究、専門・技術サービス業	116	81.9%	18.1%	0.0%	21	85.7%	28.6%	33.3%	23.8%	47.6%	28.6%	14.3%	38.1%	42.9%	4.8%	0.0%	
	宿泊業、飲食サービス業	151	73.5%	25.8%	0.7%	39	64.1%	30.8%	35.9%	23.1%	35.9%	15.4%	15.4%	25.6%	33.3%	5.1%	4.8%	
	生活関連サービス業、娯楽業	86	69.8%	26.7%	3.5%	23	56.5%	30.4%	60.9%	34.8%	73.9%	26.1%	4.3%	26.1%	21.7%	4.3%	0.0%	
	教育・学習支援業	19	73.7%	26.3%	0.0%	5	20.0%	20.0%	40.0%	20.0%	40.0%	40.0%	0.0%	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%	
	医療、福祉	117	70.1%	29.1%	0.9%	34	50.0%	26.5%	41.2%	44.1%	52.9%	11.8%	11.8%	29.4%	32.4%	0.0%	0.0%	
	複合サービス業	20	50.0%	50.0%	0.0%	10	80.0%	60.0%	60.0%	30.0%	60.0%	30.0%	10.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	
	その他サービス業	669	74.3%	25.3%	0.4%	169	57.4%	24.9%	36.7%	28.4%	55.6%	21.9%	6.5%	26.0%	29.6%	8.3%	3.0%	
	その他	135	77.8%	22.2%	0.0%	30	63.3%	26.7%	50.0%	20.0%	46.7%	33.3%	10.0%	36.7%	26.7%	6.7%	0.0%	

第二に、定年見直し時の懸念事項を見たのが、図表1右段である。回答企業の全体をみると、「高齢者の賃金の決め方」（66.6%）が最も多く、次いで「高齢者の健康管理や安全衛生」（48.6%）、「高齢者に任せる仕事内容」（46.9%）、「高齢者間の個人差への対応」（35.1%）の順となる。定年制の状況別にみると、「定年65歳以上」企業では、特に「高齢者の健康管理や安全衛生」（65.5%）や「高齢者の引退時期」（34.5%）を課題とする傾向にある。継続雇用先行企業では「高齢者の引退時期」（34.5%）が高くなっている。

正社員規模別にみると、企業規模が大きくなると「高齢者の賃金の決め方」（1001人以上：85.1%）、「退職金制度」（同51.1%）、「高齢者に任せる仕事内容」（同58.5%）、「改定前後の社員の不公平感」（同42.6%）、「現役社員の意欲の低下」（同30.9%）の課題が高くなる傾向にある。一方、企業規模が小さいと「高齢者の引退時期」（100人以下：32.6%）が高くなる。業種別にみる（回答数が50件以上に限定する）と、他と比べて「建設業」では「高齢者の賃金の決め方」（74.4%）、「退職金制度」（45.0%）、「高齢者の引退時期」（34.1%）、「現役社員の意欲の低下」（22.5%）を課題に挙げる企業が多い。「製造業」では、「高齢者の賃金の決め方」（71.9%）、「改定前後の社員の不公平感」（39.7%）と「現役社員の意欲の低下」（21.0%）、「運輸業、郵便業」

では「高齢者の健康管理や安全衛生」（64.7%）、「卸売業、小売業」では「高齢者に任せる仕事内容」（52.1%）が高くなっている。

次に、図表 2 から継続雇用制度の見直しを考えている企業の特徴と課題を見ることにしよう。見直しを考えている企業は、継続雇用制度がある企業のうち 27.6% を占める。定年制の状況別にみると、「定年 65 歳以上」企業ではやや低い（19.5%）。正社員規模別にみると、大企業において見直しを考えている割合が高くなる（1001 人以上：37.2%）。業種別（回答数が 50 件以上に限定する）では、他と比べて「建設業」（32.0%）が高い。

第二に、継続雇用制度の見直し時の懸念事項をみたのが、図表 2 右段である。「高齢者の賃金の決め方」（65.0%）が最も高く、「高齢者の健康管理や安全衛生」（52.3%）、「高齢者に任せる仕事内容」（51.7%）、「高齢者間の個人差への対応」（40.9%）の順となる。定年制の状況別にみると、「定年 65 歳以上」企業では、「高齢者の引退時期」（46.3%）と「高齢者の健康管理や安全衛生」（73.2%）が他と比べて高くなっている。継続雇用先行企業では、「高齢者の引退時期」（42.7%）が高い。正社員規模別にみると、大企業では「高齢者の賃金の決め方」（1001 人以上：74.7%）、「高齢者に任せる仕事内容」（同 58.6%）、「現役社員の意欲の低下」（同 16.2%）が高くなる傾向がある。

業種別（回答数が 50 件以上に限定する）にみると、他と比べて「建設業」では「退職金制度」（24.2%）、「改定前後の社員の不公平感」（34.8%）が高くなる。「製造業」では「高齢者の賃金の決め方」（71.2%）と「高齢者に任せる仕事内容」（57.5%）、「運輸業、郵便業」では「高齢者の引退時期」（42.2%）と「高齢者の健康管理や安全衛生」（69.3%）が高い。

図表 2 継続雇用制度改定意向と改定課題

	件数	継続雇用制度の見直し意向（単一回答）			件数	継続雇用制度の見直し意向「あり」 懸念事項（複数回答）												
		なし	あり	無回答		高齢者の賃金の決め方	退職金制度	内容	高齢者に任せる仕事	高齢者の引退時期	高齢者の健康管理や安全衛生	不公平感	改定前後の社員の不公平感	下	現役社員の意欲の低下	組織の若返り	の対応	高齢者間の個人差へ
合計	5543	70.9%	27.6%	1.5%	1529	65.0%	13.7%	51.7%	34.9%	52.3%	25.8%	12.6%	28.6%	40.9%	2.9%	1.4%		
定年制の状況	定年 65 歳以上	421	78.6%	19.5%	1.9%	82	35.4%	7.3%	35.4%	46.3%	73.2%	7.3%	4.9%	20.7%	39.0%	2.4%	1.2%	
	定年 64 歳以下かつ継続雇用 66 歳以上	758	74.0%	23.5%	2.5%	178	57.3%	10.7%	44.4%	42.7%	55.1%	19.1%	10.7%	29.8%	39.9%	2.8%	2.2%	
	定年 64 歳以下かつ継続雇用 65 歳まで	4331	69.6%	29.2%	1.2%	1263	68.2%	14.6%	53.9%	32.9%	50.4%	28.0%	13.4%	28.9%	41.3%	3.0%	1.3%	
正社員規模	100 人以下	480	71.0%	26.5%	2.5%	127	43.3%	7.1%	37.8%	39.4%	63.8%	13.4%	7.1%	31.5%	37.8%	3.1%	2.4%	
	101 ～ 300 人	3570	72.5%	26.1%	1.3%	933	64.8%	15.1%	51.1%	36.9%	52.5%	24.1%	12.2%	28.3%	42.2%	3.1%	1.3%	
	301 ～ 1000 人	1206	68.2%	30.3%	1.5%	366	70.5%	11.5%	56.0%	31.1%	49.2%	32.5%	14.2%	29.2%	38.0%	1.6%	1.1%	
	1001 人以上	266	59.8%	37.2%	3.0%	99	74.7%	17.2%	58.6%	24.2%	47.5%	32.3%	16.2%	27.3%	43.4%	6.1%	2.0%	
業種	鉱業、採石業、砂利採取業	8	62.5%	37.5%	0.0%	3	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	
	建設業	412	66.5%	32.0%	1.5%	132	67.4%	24.2%	49.2%	36.4%	56.1%	34.8%	16.7%	31.8%	39.4%	3.8%	0.0%	
	製造業	1833	71.0%	27.5%	1.5%	504	71.2%	13.9%	57.5%	32.9%	48.8%	29.2%	15.9%	30.6%	44.0%	2.2%	1.4%	
	電気・ガス・熱供給・水道業	34	73.5%	26.5%	0.0%	9	66.7%	11.1%	66.7%	11.1%	55.6%	22.2%	0.0%	22.2%	33.3%	0.0%	0.0%	
	情報通信業	217	77.9%	20.7%	1.4%	45	86.7%	11.1%	68.9%	22.2%	31.1%	35.6%	13.3%	22.2%	44.4%	0.0%	2.2%	
	運輸業、郵便業	641	68.2%	30.0%	1.9%	192	52.1%	10.9%	45.3%	42.2%	69.3%	17.7%	5.7%	26.6%	34.9%	1.6%	1.6%	
	卸売業、小売業	1002	69.4%	29.0%	1.6%	291	66.3%	12.4%	54.6%	36.1%	48.8%	24.7%	12.0%	30.2%	39.9%	2.1%	1.4%	
	金融業、保険業	60	75.0%	23.3%	1.7%	14	57.1%	14.3%	42.9%	21.4%	35.7%	35.7%	21.4%	21.4%	42.9%	21.4%	0.0%	
	不動産業、物品賃貸業	83	71.1%	28.9%	0.0%	24	58.3%	20.8%	50.0%	37.5%	41.7%	33.3%	16.7%	37.5%	41.7%	4.2%	0.0%	
	学術研究、専門・技術サービス業	112	72.3%	26.8%	0.9%	30	76.7%	10.0%	40.0%	26.7%	40.0%	26.7%	13.3%	30.0%	50.0%	13.3%	0.0%	
	宿泊業、飲食サービス業	143	69.2%	29.4%	1.4%	42	54.8%	16.7%	40.5%	31.0%	57.1%	23.8%	11.9%	16.7%	50.0%	0.0%	0.0%	
	生活関連サービス業、娯楽業	82	73.2%	25.6%	1.2%	21	71.4%	19.0%	42.9%	23.8%	66.7%	14.3%	0.0%	28.6%	52.4%	4.8%	0.0%	
	教育・学習支援業	19	63.2%	31.6%	5.3%	6	50.0%	33.3%	66.7%	33.3%	50.0%	33.3%	50.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	
	医療、福祉	112	71.4%	25.0%	3.6%	28	50.0%	10.7%	42.9%	53.6%	53.6%	7.1%	10.7%	17.9%	32.1%	0.0%	7.1%	
	複合サービス業	20	60.0%	40.0%	0.0%	8	50.0%	37.5%	50.0%	25.0%	62.5%	12.5%	0.0%	25.0%	37.5%	0.0%	12.5%	
	その他サービス業	637	75.8%	23.1%	1.1%	147	55.1%	8.8%	40.8%	36.1%	56.5%	23.1%	8.2%	26.5%	38.8%	5.4%	2.0%	
その他	128	71.1%	25.8%	3.1%	33	63.6%	9.1%	48.5%	36.4%	39.4%	15.2%	12.1%	24.2%	24.2%	9.1%	0.0%		

以上から特徴を整理しよう。第一は、制度改定の検討企業の特徴である。一つは、約3割弱の企業が見直しを行っている。二つは、その特徴を規模別にみると、定年制と継続雇用制度の見直しを図る企業は大企業に多い。1001人以上の企業では定年制の改定の意向があるのは33.8%、継続雇用制度の改定意向があるのは37.2%となる。最後は、制度改定の選択である。定年制の状況別にみると、雇用確保措置企業では他と比べて、定年制の改定よりも継続雇用制度の改定を検討する傾向がある。他方で継続雇用先行企業では、他と比べて定年制の見直しを行う傾向にある。企業の制度改定の選択をみると、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、定年引上げを志向するものと考えられる。

第二は、改定時の課題である。一つは、制度改定時の課題の共通点である。定年制と継続雇用制度の見直し企業が抱える課題として「高齢者の賃金の決め方」を挙げる企業が7割弱となる。二つは、企業規模の特徴であるが、大企業では賃金の決め方と配分する仕事を課題に挙げ、小規模企業では健康管理・安全衛生、高齢社員の引退時期に課題を持つ傾向がある。定年制の改定検討企業のみをみると、大企業では退職金制度に課題を抱える企業が多い。三つは、業種別の特徴（回答数が50件以上に限定する）であるが、「高齢者の賃金の決め方」に限定すると、「製造業」において課題を抱える傾向にある。最後は、定年制の状況別の特徴である。「定年65歳以上」企業では、他と比べて高齢社員の健康管理・安全衛生や高齢社員の引退時期について課題意識を持つ傾向にある。

3. 雇用力を高める人事管理の重点課題

(1) 定年制・継続雇用制度の改定は、高齢社員の質的パフォーマンスを高めるのか

雇用確保措置企業が、定年延長と雇用期間の延長を選択することのみで、果たして高齢社員の強みを生かした活用は実現されるのであろうか。本節の最初は、この確認をしたい。質的パフォーマンスを従属変数とし、定年制の状況と雇用力、活用強度との関係を捉える。

a. 変数の説明

(a) 従属変数

質的パフォーマンスは、高齢社員の強みのうち、①管理能力・指導力、②専門能力、③労働意欲・信頼性・勤勉さ、④技能伝承への取り組み、の発揮状況に注目する。「発揮できている」を4点～「発揮できていない」1点とする4点尺度に数値変換している。最小値は4点～最大値は16点となる。

(b) 説明変数

第一は、定年制の状況である。これは3つに区分する。一つは、定年65歳以上企業である。定年がない企業、または定年年齢を65歳以上に設定する企業が該当する。二つは、定年64歳以下、かつ継続雇用制度66歳以上企業である（「継続雇用先行企業」）。定年年齢を64歳以下に設定する企業で、かつ定年後の雇用上限年齢を66歳以上とする企業が該当する。三つは、雇用確保措置企業である。定年年齢を64歳以下に設定し、継続雇用制度を導入する企業であっても雇用上限年齢を65歳以下に設定する企業が該当する。

第二は、雇用力である。2章で紹介した25項目から把握する。設問毎に「あてはまる」を4点～「あ

てはまらない」1点とした4点尺度である。本項は雇用力の全体得点を用いる。回答があった設問の合計点を算出し、無回答を除く設問数で除して算出した。最大値は4点、最小値は1点となる。

第三は、活用強度である。「59歳以前の社員と比べた仕事内容の変化」から把握する。①担当する仕事の内容・範囲、②職責（仕事に対する責任の重さ）、③配置転換の頻度、④出張の頻度、の計4つについて、各々変化がない場合（増えている+やや増えている+変わらない）は「3点」、やや減っている場合には「2点」、減っている場合には「1点」に得点化して合計得点を算出している（最大12点～最小4点）。得点が高い場合は59歳以下の正社員に近い活用戦略を選択しており、低い場合には遠い活用戦略を選択していると判断できる。

(c) 統制変数

統制変数は、企業の主な職種（参照値は事務職）、産業（参照値は製造業）、正社員数（8点尺度）とした。

b. 分析結果

「Model 1」は職種・業種・規模を統制したうえで、定年制度と質的パフォーマンスの関係を捉えている。雇用確保措置企業を基準に比較すると、継続雇用先行企業では、質的パフォーマンスが高くなる関係がある（ $B=0.347, p < 0.01$ ）。

次に、「Model 1」に活用強度を加えた分析結果を「Model 2」から見ると、活用強度と質的パフォーマンスは正の相関がある（ $B=0.154, p < 0.01$ ）。定年制度の状況を見ると、雇用確保措置企業と比べて「定年65歳以上」企業は質的パフォーマンスと負の関係がある（ $B=-0.213, p < 0.05$ ）。雇用確保措置企業が高齢社員の活用戦略を考えることなしに定年年齢を上げると、質的パフォーマンスは低下することを示唆する。一方、継続雇用先行企業は雇用確保措置企業と比べて、質的パフォーマンスは高い結果となった（ $B=0.268, p < 0.01$ ）。

更に、「Model 2」に雇用力の総合得点を加えたのが「Model 3」である。雇用力の総合得点を加えた回帰式は、21.4%の説明力が高まった。質的パフォーマンスと継続雇用先行企業は無相関となった（ $B=0.122, n.s.$ ）。高齢社員の強みを生かした人事管理を実践する組織能力なしに、雇用確保措置企業が雇用上限年齢を引き上げても、質的パフォーマンスは高まらないことを示唆する。

以上を整理しよう。「Model 1」を見ると、継続雇用年齢の上げは質的パフォーマンスを高める効果が期待できる。しかし、「Model 3」の結果をみると、この効果はなくなった。一方で、高齢社員の雇用力の高い企業では、質的パフォーマンスが高くなるという正の相関関係があった。この結果は、継続雇用年齢を上げても、企業の雇用力を高めなければ、質的パフォーマンスは高まらないことを示すものである。

一方、「定年65歳以上」企業においては、活用強度と雇用力の変数を投入する（Model 3）と、雇用確保措置企業と比べて、質的パフォーマンスと負の関係があった。高齢社員の活用戦略と雇用力を高める人事管理を整備しなければ、正社員としての雇用期間の延長は質的パフォーマンスを下げかねないことを示している。

図表 3 定年制の状況と質的パフォーマンス（重回帰分析）

		Model 1			Model 2			Model 3		
		B	S.E	β	B	S.E	β	B	S.E	β
定数		8.556	0.154		7.164	0.183		1.841	0.206	
統制変数	職種：専門・技術 D	0.339	0.096	0.074 **	0.246	0.095	0.053 **	0.060	0.083	0.013
	職種：営業・販売 D	0.084	0.115	0.013	-0.016	0.113	-0.003	-0.042	0.099	-0.006
	職種：サービス D	-0.336	0.134	-0.043 *	-0.443	0.132	-0.056 **	-0.414	0.116	-0.053 **
	職種：生産 D	-0.479	0.096	-0.110 **	-0.550	0.096	-0.126 **	-0.493	0.084	-0.113 **
	職種：その他 D	-0.117	0.271	-0.006	-0.242	0.266	-0.012	-0.207	0.233	-0.010
	業種：鉱業 D	0.591	0.686	0.011	0.466	0.675	0.009	-0.120	0.591	-0.002
	業種：建設 D	0.747	0.116	0.093 **	0.629	0.114	0.078 **	0.311	0.100	0.039 **
	業種：電気・ガス・熱供給等 D	0.356	0.352	0.013	0.481	0.347	0.018	0.356	0.304	0.013
	業種：情報通信 D	-0.128	0.151	-0.012	-0.128	0.148	-0.012	-0.274	0.130	-0.026 *
	業種：運輸・通信 D	-0.031	0.098	-0.005	-0.183	0.097	-0.028	-0.194	0.085	-0.029 *
	業種：卸売・小売 D	-0.234	0.094	-0.043 *	-0.201	0.093	-0.037 *	-0.218	0.081	-0.040 **
	業種：金融・保険 D	0.094	0.271	0.005	0.087	0.266	0.004	-0.443	0.233	-0.022
	業種：不動産業・物品賃貸業 D	-0.055	0.228	-0.003	-0.105	0.224	-0.006	-0.069	0.196	-0.004
	業種：学術サービス、専門・技術 D	0.759	0.201	0.051 **	0.712	0.198	0.048 **	0.374	0.174	0.025 *
	業種：宿泊、飲食サービス D	-0.119	0.186	-0.009	-0.129	0.183	-0.010	-0.071	0.160	-0.005
	業種：生活関連サービス D	-0.279	0.239	-0.016	-0.286	0.235	-0.016	-0.188	0.206	-0.001
	業種：教育学習支援 D	-0.584	0.502	-0.015	-0.707	0.494	-0.019	-0.537	0.433	-0.014
	業種：医療・福祉 D	-0.041	0.209	-0.003	-0.212	0.206	-0.014	-0.401	0.181	-0.027 *
	業種：複合サービス D	0.413	0.488	0.011	0.335	0.480	0.009	0.150	0.421	0.004
	業種：その他サービス	0.013	0.095	0.002	-0.061	0.093	-0.010	-0.217	0.082	-0.036 **
規模：正社員数	0.090	0.027	0.044 **	0.133	0.027	0.065	0.056	0.024	0.028 *	
活用強度				0.154	0.011	0.185 **	0.131	0.010	0.157 **	
説明変数	定年制度：定年 65 歳以上	0.053	0.092	0.008	-0.213	0.093	-0.032 *	-0.267	0.081	-0.040 **
	定年制度：定年 64 歳以下・継続雇用 66 歳以上	0.347	0.083	0.056 **	0.268	0.082	0.043 **	0.122	0.072	0.020
	雇用力総得点							2.208	0.054	0.473 **
	調整済み R ²	0.050			0.080			0.294		
	▲ R ²				0.030			0.214		
	F 値	13.729 **			21.177 **			94.147 **		
	N	5584			5584			5584		

注 1 ** : p < 0.01 * : p < 0.05

注 2 職種の参照は、「事務職」である。業種の参照は「製造業」である。定年制度の参照は「雇用確保措置企業」である。

(2) 制度改定検討別の雇用力の状況

定年制度と継続雇用制度の見直しを行っている企業は、高齢者雇用を進める組織能力（雇用力）を持っているのであろうか。本節では続いて、雇用力評価ツールの分野別の平均値を用いて、定年制度と継続雇用制度の見直しを行う企業における雇用力の状況を把握する。

制度改定意向別に、雇用力 5 領域の平均値を見たのが、図表 4 である。上段をみると、定年制の見直し意向を持つ場合には、仕事内容・就労条件領域が高くなる傾向がある。中段をみると、継続雇用制度の見直し意向を持つ場合には、活用方針・活用戦略領域が高い。

図表 4 制度改定意向別、雇用力 5 領域の平均値（全体）

		活用方針・活用 戦略平均	評価・処遇平均	仕事内容・就労 条件平均	能力開発・キャ リア開発平均	推進体制・風土 づくり平均
定年制の見直し意向	なし	2.99	2.57	2.81	2.46	2.72
	あり	3.01	2.56	2.85 **	2.46	2.73
継続雇用制度の見直し意向	なし	2.99	2.57	2.82	2.46	2.72
	あり	3.03 **	2.54	2.85	2.47	2.74
(参考) ベンチマークデータ		3.26	2.85	3.02	2.79	3.07

注 ** : p < 0.01

次に、雇用確保措置企業に限定した場合を見たのが、図表 5 である。継続雇用制度の見直し意向がある企業では、「活用方針・活用戦略」領域が高くなる傾向がある。

図表 5 制度改定意向別、雇用力 5 領域の平均値（雇用確保措置企業）

		活用方針・活用 戦略平均	評価・処遇平均	仕事内容・就労 条件平均	能力開発・キャ リア開発平均	推進体制・風土 づくり平均
定年制の見直し意向	なし	2.98	2.53	2.84	2.44	2.70
	あり	3.01	2.52	2.86	2.44	2.71
継続雇用制度の見直し意向	なし	2.97	2.53	2.84	2.44	2.70
	あり	3.04 **	2.52	2.86	2.45	2.73
(参考) ベンチマークデータ		3.26	2.85	3.02	2.79	3.07

注 ** : $p < 0.01$

両者をみると、統計上差がある領域はあるものの、大きな差はない。更に中段のベンチマークとの比較を行うと、定年制と継続雇用制度の見直しを図る企業においても雇用力は著しく低い状況にある。定年制度や継続雇用制度を見直す企業であっても、高齢社員を戦力化する人事管理の実践には至っていない。仮に、前述した制度改定時の課題を乗り越えたとしても、高齢社員の強みを活かす人事管理と程遠い活用になりかねない。

4. 雇用力を高める人事管理の重点課題

高齢社員の強みを活かす人事管理を整えるには、何に重点をおくことがよいのか。雇用力 5 領域を軸に検証することにしたい。企業の経営戦略と人事戦略によって、高齢社員全体に「何の仕事に任せるのか」（職務上の責任や職務範囲、異動範囲、出張）という高齢社員向けの活用戦略は変わる。企業における高齢社員の強度の選択（活用戦略）に違いがあることを前提におき、雇用力を強化するための重点課題を検討する。その分析に入る前に、活用強度と雇用力 5 領域との相関関係を捉えることにしたい。

(1) 活用強度と雇用力 5 領域との関係

本分析で扱う活用強度は「59 歳以前の社員と比べた仕事内容の変化」から把握する。最大値は 12 点～最小値は 4 点となる。図表 6 で投入した変数の無回答を除いた活用強度の平均値は 8.8 点、標準偏差は 2.52 である。

活用強度と雇用力 5 領域との関係を見たのが、図表 6 である。活用強度との関係に着目すると、「活用方針・活用戦略」($B=0.000$, n.s.)、「推進体制・風土づくり」($B=0.006$, n.s.) とは統計上有意な関係にない。「評価・処遇」($B=0.056$, $p < 0.01$) と「能力開発・キャリア開発」($B=0.020$, $p < 0.01$) は正の関係にあり、一方、「仕事内容・就労条件」は負の関係にある ($B=-0.027$, $p < 0.01$)。高齢社員の活用強度が高い場合（以下、「強い活用戦略」と記述）と、「評価・処遇」領域と「能力開発・キャリア開発」領域の人事施策の実施が高まり、他方で活用強度が弱い場合（以下、「弱い活用戦略」と記述）には「仕事内容・就労条件」領域の人事施策が高まる関係にある。

図表6 雇用力5領域別の活用強度と関係（重回帰分析）

定数		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		
		B	S.E	β	B	S.E	β	B	S.E	β	B	S.E	β	B	S.E	β
統制変数	職種:専門・技術D	0.099	0.024	0.088 **	0.041	0.033	0.025 **	0.063	0.025	0.052 *	0.136	0.027	0.105 **	0.102	0.027	0.078 **
	職種:営業・販売D	0.054	0.028	0.035	0.075	0.039	0.034	-0.037	0.030	-0.022	-0.014	0.032	-0.008	0.008	0.033	0.005
	職種:サービスD	0.022	0.033	0.011	-0.042	0.046	-0.015	-0.034	0.035	-0.017	-0.029	0.037	-0.013	0.000	0.038	0.000
	職種:生産D	0.039	0.024	0.037	-0.115	0.033	-0.075 **	-0.021	0.025	-0.018	-0.048	0.027	-0.039	0.050	0.028	0.040
	職種:その他D	0.005	0.066	0.001	0.032	0.093	0.005	-0.103	0.071	-0.020	0.003	0.074	0.001	0.028	0.077	0.005
	業種:鉱業D	0.287	0.169	0.022	0.214	0.237	0.012	0.203	0.181	0.015	0.421	0.190	0.029 *	0.261	0.196	0.018
	業種:建設D	0.174	0.029	0.089 **	0.147	0.040	0.052 **	0.054	0.031	0.026	0.192	0.032	0.086 **	0.183	0.033	0.081 **
	業種:電気・ガス・熱供給等D	0.139	0.087	0.021	-0.089	0.122	-0.009	0.015	0.093	0.002	0.125	0.098	0.017	0.105	0.101	0.014
	業種:情報通信D	-0.012	0.037	-0.005	0.061	0.052	0.016	0.062	0.040	0.022	0.173	0.041	0.058 **	0.031	0.043	0.010
	業種:運輸・通信D	0.091	0.024	0.057 **	-0.128	0.033	-0.055 **	0.033	0.026	0.019	0.002	0.027	0.001	0.057	0.028	0.031 *
	業種:卸売・小売D	0.017	0.023	0.013	0.033	0.032	0.017	-0.020	0.025	-0.014	0.000	0.026	0.000	0.007	0.027	0.005
	業種:金融・保険D	0.326	0.067	0.067 **	0.374	0.093	0.053 **	0.033	0.071	0.006	0.268	0.075	0.048 **	0.231	0.077	0.041 **
	業種:不動産業・物品賃貸業D	0.041	0.056	0.010	0.080	0.078	0.014	-0.133	0.059	-0.030 *	-0.026	0.062	-0.006	-0.019	0.064	-0.004
	業種:学術サービス・専門・技術D	0.134	0.049	0.037 **	0.213	0.069	0.041 **	0.025	0.053	0.006	0.289	0.055	0.070 **	0.151	0.057	0.036 **
	業種:宿泊・飲食サービスD	-0.079	0.045	-0.025	0.006	0.063	0.001	-0.036	0.048	-0.010	0.005	0.051	0.001	-0.035	0.052	-0.010
	業種:生活関連サービスD	-0.068	0.058	-0.016	-0.025	0.082	-0.004	-0.010	0.062	-0.002	-0.061	0.066	-0.013	-0.023	0.068	-0.005
	業種:教育学習支援D	-0.162	0.120	-0.018	0.069	0.169	0.005	0.056	0.129	0.006	-0.170	0.135	-0.016	0.011	0.140	0.001
	業種:医療・福祉D	-0.091	0.051	-0.025	0.271	0.072	0.052 **	-0.010	0.055	-0.003	0.235	0.057	0.056 **	0.074	0.059	0.018
	業種:複合サービスD	0.140	0.120	0.015	-0.044	0.169	-0.003	0.145	0.129	0.015	0.174	0.135	0.017	0.040	0.140	0.004
	業種:その他サービス	0.093	0.023	0.063 **	0.050	0.032	0.024	-0.010	0.025	-0.007	0.136	0.026	0.080 **	0.126	0.027	0.074 **
	規模:正社員数	0.028	0.007	0.057 **	0.071	0.009	0.100 **	0.017	0.007	0.031 *	0.046	0.007	0.080 **	0.000	0.008	0.000
説明変数	活用強度	0.000	0.003	-0.001	0.056	0.004	0.191 **	-0.027	0.003	-0.123 **	0.020	0.003	0.086 **	0.006	0.003	0.027
	調整済み R ²	0.024			0.071			0.024			0.068			0.020		
	F 値	7.395 **			20.452 **			7.224 **			18.507 **			5.234 **		
	N	5641			5641			5641			5641			5641		

注1 ** : $p < 0.01$, * : $p < 0.05$

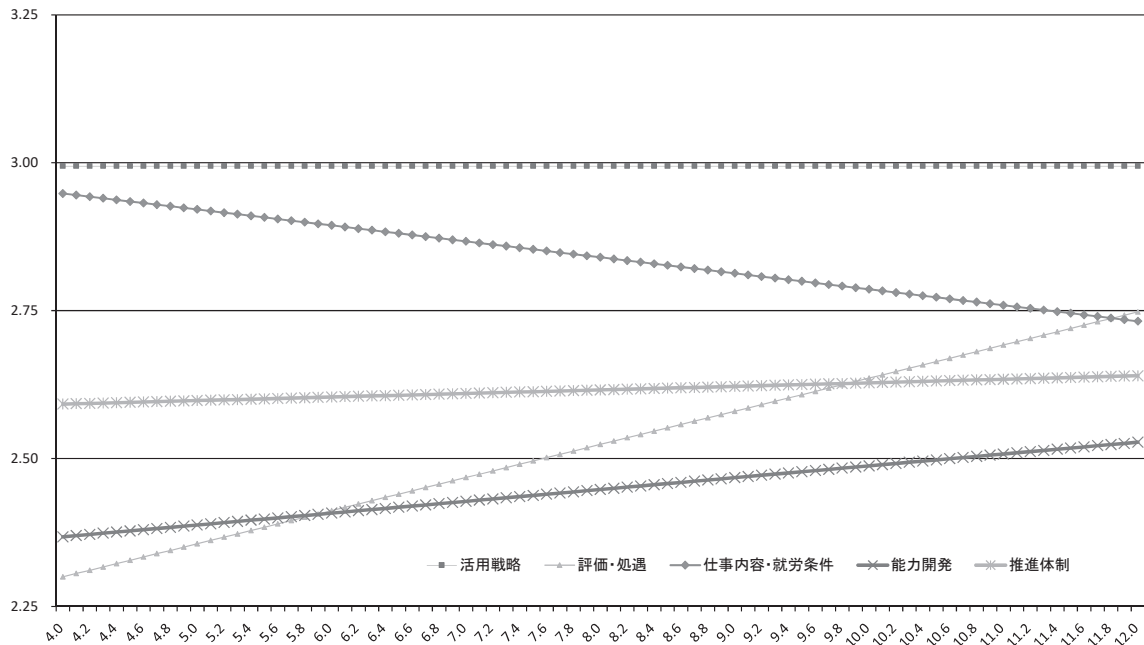
注2 正社員数は、「30人以下」を1点～「5001人以上」8点とした8点尺度である。

注3 職種の参照は事務職、業種の参照は製造業である。

図表6の回帰式から、活用強度得点別に人事管理の整備状況の推計値を示したのが、図表7である。「活用方針・活用戦略」領域は活用強度とは相関はないものの、強度を問わずおおむね3点となり、高い値を示している。「推進体制・風土づくり」領域も活用強度とは相関ない。おおむね2.6点を超えているために肯定的な回答が多いものの、「活用方針・活用戦略」とを比較するとやや低い値を示している。「評価・処遇」領域と「能力開発・キャリア開発」領域共に、活用強度とは正の相関がある（各 $\beta = 0.191$, $\beta = 0.086$; 各 $p < 0.01$ ）。ただし、「評価・処遇」領域の方が強い正の相関がある。活用強度がおおむね7.5点を超える（「やや減っている」の平均点よりやや低い）時点で、肯定的な評価である2.5点を超えるようになる。他方で、「能力開発・キャリア開発」領域は、活用強度がおおむね10.4点を超えるという、ほぼ現役に近い活用の場合に肯定的な評価である2.5点を超えるようになる。一方、「仕事内容・就労条件」領域は、活用強度と負の関係にある（ $\beta = -0.123$; $p < 0.01$ ）。活用強度が低い場合には雇用力は高い値を示し（4点の場合の推計値：2.95点）、強度が高い場合には雇用力は低い値を示す（12点の場合の推計値：2.71点）。

活用強度を軸に整理してみよう。弱い活用戦略（活用強度が低い）の場合、主として「活用方針・活用戦略」と「仕事内容・就労条件」領域の施策を整備し、補足的に「推進体制・風土づくり」の施策を整備する傾向にある。「評価・処遇」と「能力開発・キャリア開発」領域の施策の整備は十分ではない。一方、強い活用戦略（活用強度が高い）の場合、5領域すべての施策を拡充する傾向にあるものの、「活用方針・活用戦略」は高く、「評価・処遇」と「仕事内容・就労条件」領域の人事施策を主に拡充する傾向にある。

図表7 活用強度別、雇用力の推計値（縦軸：分野別雇用力、横軸：活用強度）



注 職種・業種・正社員数は平均値を投入している。

(2) 雇用力を高める人事管理の重点課題

企業の経営戦略や人事戦略によって、高齢社員の活用戦略は変わる。企業毎にその選択は異なるため、戦略に適合した高齢社員対策を進めていく必要がある。ベンチマークに用いた変数のうち、質的パフォーマンス（①管理能力・指導力、②専門能力、③労働意欲・信頼性・勤勉さ、④技能伝承への取り組み、の発揮状況）を従属変数とした、活用強度別の雇用力の効果を把握する。

図表8は、分析結果である。左上段は主効果である。「質的パフォーマンスと活用強度」（ $\beta = 0.159, p < 0.01$ ）、「活用方針・活用戦略」（ $\beta = 0.139, p < 0.01$ ）、「評価・処遇」（ $\beta = 0.068, p < 0.01$ ）、「仕事内容・就労条件」（ $\beta = 0.088, p < 0.01$ ）、「能力開発・キャリア開発」（ $\beta = 0.146, p < 0.01$ ）、「推進体制・風土づくり」（ $\beta = 0.173, p < 0.01$ ）は正の相関がある。雇用力5領域に限定すると、「推進体制・風土づくり」との相関が最も強く、評価・処遇が弱くなっている。

次に、活用強度別に5領域と質的パフォーマンスとの関係を捉えることにしたい。図表8上段中から下段右までの図表は、5領域のうち表頭の領域と活用強度の交互作用効果を各々分析した結果を示している。なお、交互作用項に用いる値は平均値を「0」に変換する中心化の処理を行った。

交互作用項の結果のみを見ると、「活用方針・活用戦略」（ $B = -0.048, p < 0.01$ ）と「評価・処遇」（ $B = 0.025, p < 0.05$ ）、「仕事内容・就労条件」（ $B = -0.041, p < 0.05$ ）、「能力開発・キャリア開発」（ $B = -0.020, n.s.$ ）、「推進体制・風土づくり」（ $B = -0.055, p < 0.01$ ）である。「能力開発・キャリア開発」以外の4領域では、質的パフォーマンスと統計上有意な関係にあった。主効果は、「能力開発・キャリア開発」領域と質的パフォーマンスは強い正の関係にあり（ $\beta = 0.146, p < 0.01$ ）、活用戦略を問わずに、人事施策を拡充すると高い効果があるという結果を示している。

図表 8 雇用力と質のパフォーマンス（重回帰分析）

		主効果			活用方針・活用戦略			評価・処遇		
		B	S.E	β	B	S.E	β	B	S.E	β
定数		4.652	0.220		11.962	0.132		11.940	0.132	
統制変数	職種：専門・技術 D	0.039	0.083	0.008	0.036	0.083	0.008	0.042	0.083	0.009
	職種：営業・販売 D	-0.024	0.098	-0.004	-0.026	0.098	-0.004	-0.026	0.098	-0.004
	職種：サービス D	-0.420	0.115	-0.053	-0.426	0.115	-0.054	-0.418	0.115	-0.053
	職種：生産 D	-0.524	0.083	-0.120	-0.524	0.083	-0.120	-0.522	0.083	-0.119
	職種：その他 D	-0.212	0.232	-0.011	-0.208	0.232	-0.010	-0.213	0.232	-0.011
	業種：鉱業 D	-0.164	0.589	-0.003	-0.158	0.589	-0.003	-0.169	0.589	-0.003
	業種：建設 D	0.275	0.100	0.034	0.276	0.100	0.034	0.269	0.100	0.034
	業種：電気・ガス・熱供給等 D	0.262	0.303	0.010	0.235	0.303	0.009	0.276	0.303	0.010
	業種：情報通信 D	-0.277	0.129	-0.026	-0.284	0.129	-0.026	-0.281	0.129	-0.026
	業種：運輸・通信 D	-0.283	0.083	-0.043	-0.279	0.083	-0.042	-0.278	0.083	-0.042
	業種：卸売・小売 D	-0.232	0.081	-0.042	-0.233	0.081	-0.043	-0.233	0.081	-0.043
	業種：金融・保険 D	-0.462	0.233	-0.023	-0.481	0.233	-0.024	-0.460	0.233	-0.023
	業種：不動産業・物品賃貸業 D	-0.090	0.193	-0.005	-0.091	0.193	-0.005	-0.088	0.193	-0.005
	業種：学術サービス、専門・技術 D	0.348	0.173	0.024	0.345	0.173	0.023	0.346	0.173	0.023
	業種：宿泊、飲食サービス D	-0.084	0.158	-0.006	-0.085	0.158	-0.007	-0.095	0.158	-0.007
	業種：生活関連サービス D	-0.183	0.204	-0.010	-0.193	0.204	-0.011	-0.182	0.204	-0.010
	業種：教育学習支援 D	-0.462	0.432	-0.012	-0.493	0.431	-0.013	-0.483	0.432	-0.013
	業種：医療・福祉 D	-0.434	0.179	-0.029	-0.445	0.179	-0.030	-0.446	0.180	-0.030
	業種：複合サービス D	0.121	0.419	0.003	0.120	0.419	0.003	0.115	0.419	0.003
	業種：その他サービス	-0.271	0.081	-0.045	-0.273	0.081	-0.045	-0.273	0.081	-0.045
規模：正社員数	0.070	0.023	0.034	0.069	0.023	0.034	0.071	0.023	0.035	
説明変数	活用強度（中心化）	0.133	0.010	0.159	0.133	0.010	0.159	0.134	0.010	0.161
	活用方針・活用戦略（中心化）	0.571	0.058	0.139	0.577	0.058	0.140	0.570	0.058	0.139
	評価処遇（中心化）	0.194	0.038	0.068	0.194	0.038	0.068	0.196	0.038	0.069
	仕事内容・就労条件（中心化）	0.339	0.056	0.088	0.346	0.056	0.090	0.335	0.056	0.087
	能力開発・キャリア開発（中心化）	0.524	0.059	0.146	0.524	0.059	0.146	0.521	0.059	0.145
	推進体制・風土づくり（中心化）	0.616	0.058	0.173	0.612	0.058	0.172	0.617	0.058	0.173
	活用強度×表頭分野（中心化）				-0.048	0.018	-0.030	0.025	0.012	0.022
	調整済み R ²	0.299			0.300			0.300		
	▲ R ²				0.001			0.000		
	F 値	90.066 **			87.211 **			87.035 **		
	N	5626			5626			5626		

注 1 ** : p < 0.01, * : p < 0.05

注 2 正社員数は、「30人以下」を1点～「5001人以上」8点とした8点尺度である。

注 3 職種の参照は事務職、業種の参照は製造業である。

図表 8 雇用力と質的パフォーマンス（重回帰分析：続き）

	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		
	B	S.E	β	B	S.E	β	B	S.E	β
定数	11.955	0.132		11.962	0.132		11.959	0.132	
統制変数									
職種：専門・技術 D	0.038	0.083	0.008	0.038	0.083	0.008	0.037	0.083	0.008
職種：営業・販売 D	-0.021	0.098	-0.003	-0.024	0.098	-0.004	-0.025	0.098	-0.004
職種：サービス D	-0.423	0.115	-0.054	-0.420	0.115	-0.053	-0.417	0.115	-0.053
職種：生産 D	-0.523	0.083	-0.120	-0.524	0.083	-0.120	-0.523	0.083	-0.120
職種：その他 D	-0.213	0.232	-0.011	-0.213	0.232	-0.011	-0.210	0.232	-0.011
業種：鉱業 D	-0.166	0.589	-0.003	-0.162	0.589	-0.003	-0.138	0.589	-0.003
業種：建設 D	0.267	0.100	0.033	0.276	0.100	0.034	0.274	0.100	0.034
業種：電気・ガス・熱供給等 D	0.242	0.303	0.009	0.252	0.303	0.009	0.228	0.302	0.009
業種：情報通信 D	-0.286	0.129	-0.027	-0.277	0.129	-0.026	-0.273	0.129	-0.026
業種：運輸・通信 D	-0.290	0.083	-0.044	-0.287	0.084	-0.044	-0.281	0.083	-0.043
業種：卸売・小売 D	-0.236	0.081	-0.043	-0.231	0.081	-0.042	-0.229	0.081	-0.042
業種：金融・保険 D	-0.469	0.233	-0.023	-0.464	0.233	-0.023	-0.471	0.233	-0.024
業種：不動産業・物品賃貸業 D	-0.096	0.193	-0.006	-0.088	0.193	-0.005	-0.084	0.193	-0.005
業種：学術サービス、専門・技術 D	0.345	0.173	0.023	0.350	0.173	0.024	0.358	0.173	0.024
業種：宿泊、飲食サービス D	-0.089	0.158	-0.007	-0.085	0.158	-0.007	-0.092	0.158	-0.007
業種：生活関連サービス D	-0.188	0.204	-0.011	-0.183	0.204	-0.010	-0.182	0.204	-0.010
業種：教育学習支援 D	-0.469	0.431	-0.012	-0.461	0.432	-0.012	-0.462	0.431	-0.012
業種：医療・福祉 D	-0.436	0.179	-0.029	-0.428	0.179	-0.029	-0.439	0.179	-0.029
業種：複合サービス D	0.011	0.419	0.003	0.124	0.419	0.003	0.112	0.419	0.003
業種：その他サービス	-0.280	0.081	-0.046	-0.273	0.081	-0.045	-0.269	0.081	-0.045
規模：正社員数	0.069	0.023	0.034	0.068	0.023	0.034	0.069	0.023	0.034
説明変数									
活用強度（中心化）	0.134	0.010	0.161	0.133	0.010	0.159	0.132	0.010	0.158
活用方針・活用戦略（中心化）	0.573	0.058	0.139	0.571	0.058	0.139	0.573	0.058	0.140
評価処遇（中心化）	0.195	0.038	0.068	0.195	0.038	0.068	0.194	0.038	0.068
仕事内容・就労条件（中心化）	0.356	0.056	0.093	0.342	0.056	0.089	0.347	0.056	0.090
能力開発・キャリア開発（中心化）	0.523	0.059	0.146	0.524	0.059	0.146	0.526	0.059	0.147
推進体制・風土づくり（中心化）	0.611	0.058	0.172	0.614	0.058	0.173	0.611	0.058	0.172
活用強度×表頭分野（中心化）	-0.041	0.017	-0.028	-0.020	0.015	-0.014	-0.055	0.015	-0.041
調整済み R ²		0.300			0.300			0.299	
▲ R ²		0.001	*		0.000			0.002	**
F 値		87.143	**		86.918	**		87.519	**
N		5626			5626			5626	

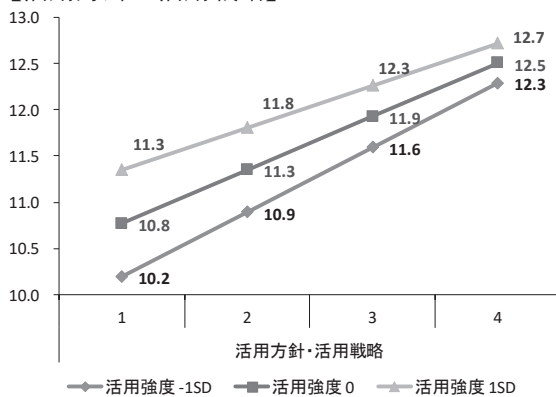
注 1 ** : p < 0.01, * : p < 0.05

注 2 正社員数は、「30 人以下」を 1 点～「5001 人以上」8 点とした 8 点尺度である。

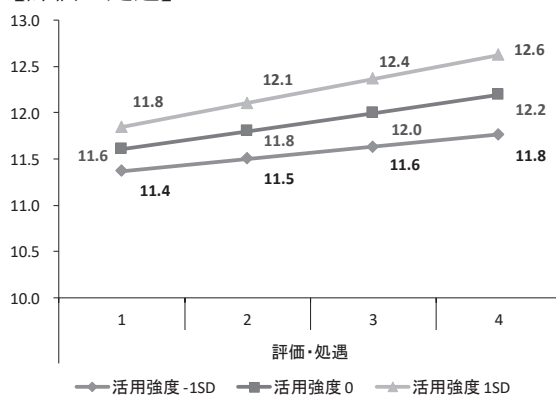
注 3 職種の参照は事務職、業種の参照は製造業である。

図表 9 雇用力得点別の質的パフォーマンス（推計値）

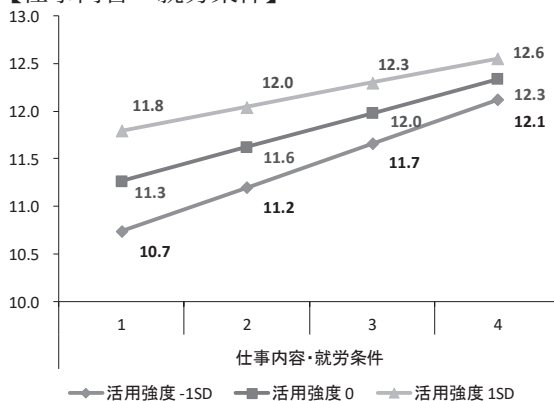
【活用方針・活用戦略】



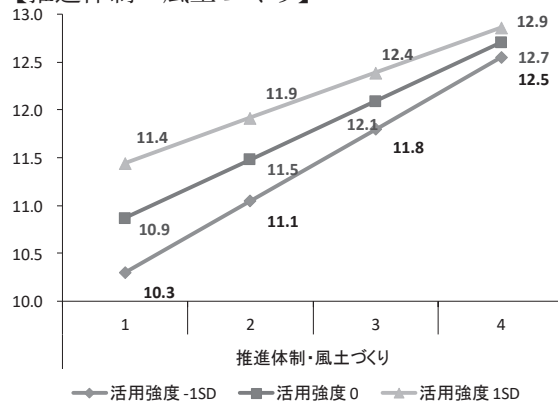
【評価・処遇】



【仕事内容・就労条件】



【推進体制・風土づくり】



その他の4領域の結果を図示したのが、図表9である。活用強度が高い場合(+1SD)と低い場合(-1SD)と平均値毎に、雇用力の得点別の質的パフォーマンスの推計値を示している。活用強度が+1標準偏差の値は11.3点、-1標準偏差の値は6.29点である。12点が最高点である。前者の値はほぼ現役社員と同程度を期待するケースといえる。「強い活用戦略」と読むことにする。一方、後者は「やや減っている」平均点である8点を下回る値である。ここでは「弱い活用戦略」と読むことにする。

「活用方針・活用戦略」領域において下位検定を行うと、強い活用戦略(+1SD, $b=0.455$, $p < 0.01$)よりも弱い活用戦略(-1SD, $b=0.699$, $p < 0.01$)において傾きが大きい。「評価・処遇」領域の場合、強い活用戦略(+1SD, $b=0.258$, $p < 0.01$)の方が、弱い活用戦略(-1SD, $b=0.134$, $p < 0.01$)よりも傾きが大きい。「仕事内容・就労条件」領域の場合、強い活用戦略(+1SD, $b=0.254$, $p < 0.01$)よりも弱い活用戦略(-1SD, $b=0.459$, $p < 0.01$)において傾きが大きくなる。「推進体制・風土づくり」領域では、同様に強い活用戦略(+1SD, $b=0.472$, $p < 0.01$)よりも弱い活用戦略(-1SD, $b=0.750$, $p < 0.01$)において傾きが大きい。

以上を踏まえて、戦略別の重点課題を整理したい。弱い活用戦略を選択する企業では、「活用方針・活用戦略」と「推進体制・風土づくり」と質的パフォーマンスとの関係が強くあった。「能力開発・キャリア開発」は戦略別に傾きに差はないものの、両者の関係はやや強くあった($B=0.523$, $p < 0.01$)。次いで、「仕事内容・就労条件」の順であった。なお、「評価・処遇」は有意な関係にあったものの、かなり弱い関係であった。この結果から、弱い活用戦略を選択する場合には、第一に「活用方針・活用戦略」と「推進体制・風土づくり」、第二に「能力開発・キャリア開発」、第三に「仕事内容・就労条件」の順に拡充することが望ましいと考えられる。

一方、強い活用戦略では、「活用方針・活用戦略」と「推進体制・風土づくり」領域の施策よりも、「能力開発・キャリア開発」の効果が高い。「能力開発・キャリア開発」を優先しつつも、方針設定と体制整備を行うことが望ましい。また、上記3つよりも緩やかではあるが、「評価・処遇」と「仕事内容・就労条件」は同程度の傾きがある。このため次に両者の対策を整えることが望ましい。付言すれば、「評価・処遇」領域では、弱い活用戦略と異なり強い活用戦略において効果が高くなる。弱い活用戦略からの強い活用戦略への戦略転換を図る場合、相対的に「評価・処遇」領域の施策を拡充する必要がある。ただし、上記はあくまでも目安であるため、企業の人事管理の整備状況に応じた柔軟な対応が必要である。

5. まとめ

本章は、定年制度や継続雇用制度の制度改定を検討する企業の特徴と、雇用力を高める人事施策導入の重点課題を活用戦略別に検討した。特徴がある点のみを整理すると以下ようになる。

第一に、定年制度と継続雇用制度の改定検討状況である。定年制度や継続雇用制度の見直しを図る企業は3割弱を占めている。両方の制度見直しは企業規模が大きい企業で行われる傾向にある。定年制度の状況別にみると、雇用確保措置企業では継続雇用制度の見直しを図る傾向にあり、継続雇用先行企業では定年制度の見直しを図る傾向がやや見られる。雇用確保措置企業が制度改定を選択する場合、最初に66歳以上の継続雇用制度の拡充を図り、次に65歳以上の定年制の導入を図る可能性がやや高くなりそうである。

第二に、定年制度と継続雇用制度の改定時の課題である。両制度の改定検討企業において賃金制度を挙げる企業が大多数を占める。大企業では、賃金制度に加えて、配分する仕事に課題を抱える傾向にある。小規模企業では、特に健康管理・安全衛生と引退時期に課題を抱えている。

第三は、定年制度と継続雇用制度の改定効果である。本章の分析結果は、雇用力と活用強度を統制すると、強みを生かした活用にかかる継続雇用制度の改定効果はなく、一方定年65歳以上引上げには負の効果があった。定年制度の改革は、活用強度の向上という活用の現役化と雇用力向上を伴って実施すべきである。高齢社員の人材活用の強度を高め、高齢社員の強みを生かした人事管理の整備なしに、定年制度改革に着手すると効果を得られないばかりか、負の効果をもたらしかねない。

第四に、制度改定後の課題である。制度改定の検討企業であっても、高齢社員を活用する体制と人事管理が整っているわけではない。制度改定企業とそうでない企業を比べると、一部の領域で若干整備される傾向はあったが、ベンチマークデータと比べると大幅に低い状況にあった。制度改定後も、高齢社員の活用に課題を抱える企業は多くなることが予想される。機構の相談・援助活動では、制度改定とセットで企業の雇用力を高める支援を行うことが望ましい。

第五は、人事施策の優先課題である。本章では活用戦略の強度別（強い活用戦略と弱い活用戦略）の優先課題を検討した。弱い活用戦略の場合、他の領域よりも優先して「活用方針・活用戦略」と「推進体制・風土づくり」を整える必要がある。両者2つは、個別の人事管理を機能させる基盤となる施策であるため、優先度が高まる。一方、強い活用戦略の場合には「能力開発・キャリア開発」と「活用方針・活用戦略」、「推進体制・風土づくり」を優先的に実施することが望ましい。「評価・処遇」と「仕事内容・就労条件」も、これに次ぐ効果はある。特に「評価・処遇」領域の施策は、弱い活用戦略において効果は他と比べて低く、強い活用戦略のもとでの強化が必要となる。

（藤波美帆・大木栄一・鹿生治行）

【補足】

図表 10 定年改定意向と継続雇用改定意向
(ロジスティック回帰分析；定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳以下)

	定年改定意向企業						継続雇用改定意向企業					
	Model 1			Model 2			Model 1			Model 2		
	b	S.E	exp(B)	b	S.E	exp(B)	b	S.E	exp(B)	b	S.E	exp(B)
定数	-1.186	0.239	0.035 **	-1.534	0.347	0.216 **	-1.254	0.234	0.285 **	-1.711	0.342	0.170 **
職種：専門・技術 D	0.109	0.125	1.115	0.096	0.126	1.101	0.082	0.123	1.086	0.063	0.124	1.065
職種：営業・販売 D	0.212	0.147	1.236	0.203	0.175	1.224	0.256	0.145	1.292	0.241	0.146	1.272
職種：サービス D	0.300	0.184	1.350	0.287	0.187	1.333	-0.025	0.188	0.975	-0.057	0.191	0.944
職種：生産 D	0.052	0.126	1.053	0.047	0.128	1.048	0.101	0.124	1.106	0.095	0.126	1.100
職種：その他 D	-0.583	0.457	0.558	-0.526	0.459	0.591	-0.687	0.456	0.503	-0.642	0.459	0.526
業種：鉱業 D	0.262	0.925	1.299	0.113	0.927	1.120	0.078	0.927	1.081	-0.069	0.928	0.933
業種：製造 D	-0.387	0.148	0.679 **	-0.358	0.151	0.699 *	-0.341	0.145	0.711 *	-0.304	0.148	0.738 *
業種：電気・ガス・熱供給等 D	-0.102	0.446	0.903	-0.093	0.450	0.911	-0.093	0.434	0.911	-0.098	0.438	0.906
業種：情報通信 D	-0.789	0.230	0.454 **	-0.827	0.234	0.437 **	-0.749	0.222	0.473 **	-0.782	0.226	0.458 **
業種：運輸・通信 D	0.057	0.182	1.059	0.069	0.185	1.071	-0.164	0.182	0.849	-0.182	0.184	0.834
業種：卸売・小売 D	-0.209	0.163	0.811	-0.188	0.166	0.829	-0.351	0.162	0.704 *	-0.313	0.164	0.731
業種：金融・保険 D	-0.200	0.364	0.819	-0.109	0.369	0.897	-0.501	0.372	0.606	-0.428	0.375	0.652
業種：不動産業・物品賃貸業 D	-0.231	0.316	0.536	-0.248	0.319	0.781	-0.262	0.311	0.769	-0.259	0.313	0.772
業種：学術サービス、専門・技術 D	-0.846	0.305	0.429 **	-0.867	0.307	0.420 **	-0.447	0.272	0.639	-0.461	0.274	0.631
業種：宿泊、飲食サービス D	-0.367	0.289	0.693	-0.371	0.292	0.690	-0.300	0.285	0.741	-0.271	0.288	0.762
業種：生活関連サービス D	-0.190	0.331	0.827	-0.197	0.336	0.821	-0.316	0.336	0.729	-0.270	0.340	0.764
業種：教育学習支援 D	0.175	0.644	1.191	0.253	0.650	1.288	0.846	0.622	2.331	0.931	0.630	2.536
業種：医療・福祉 D	0.190	0.351	1.210	0.129	0.354	1.137	-0.149	0.364	0.862	-0.177	0.368	0.837
業種：複合サービス D	1.204	0.588	3.333 *	1.189	0.596	3.283 *	0.523	0.575	1.687	0.518	0.583	1.679
業種：その他サービス	-0.421	0.174	0.657 *	-0.404	0.176	0.668 *	-0.431	0.171	0.650 *	-0.409	0.173	0.664 *
規模：正社員数	0.087	0.037	1.091 *	0.066	0.038	1.069	0.138	0.036	1.148 **	0.119	0.037	1.127 **
61 歳残存率				-0.005	0.016	0.995				-0.007	0.016	0.994
人員の過不足状況 不足				0.284	0.098	1.329 *				0.238	0.094	1.269 *
人員の過不足状況 過剰				0.313	0.206	1.367				0.098	0.205	1.103
経営方針 拡大				0.474	0.080	1.606 *				0.454	0.078	1.574 **
経営方針 縮小				0.286	0.228	1.331				0.126	0.228	1.134
45 歳～59 歳比率				-0.005	0.016	0.995				0.065	0.050	1.067
X ²	53.097 **			102.588 **			43.870 **			89.399 **		
Nagelkerke R ²	0.020			0.039			0.017			0.034		
N	3776			3776			3740			3740		

注 1 ** : p < 0.01, * : p < 0.05

注 2 職種の参照は事務職、業種の参照は建設業、人員の過不足状況の参照は適正、経営方針の参照は現状維持

注 3 61 歳残存率は、59 歳時点を 100 とした場合の 61 歳時点で在籍する割合の回答である。0% = 「1」とし以降は 10% 刻みで区分した 12 点尺度である (100% = 「12」)。

注 4 正社員数は、自社の正社員数の回答とした 8 点尺度である (30 人以下 = 「1」～5001 人以上 = 「8」)

注 5 45 歳～59 歳比率は、10% 未満 = 「1」～70% 以上 = 「5」とする 5 点尺度である。