



# 進化する高齡社員の人事管理

—65歳定年時代における高齡社員の人事管理研究委員会—

*JEED  
Employment Promotion & Research Dept.  
Research Paper*

HRM  
Wage System  
Training  
Older Worker  
Diverse Workforce



## はしがき

本報告書は、平成30年・31年度に設置した「65歳定年時代における高齢社員の人事管理研究委員会」において実施した調査研究の成果を取りまとめたものである。本委員会は大木栄一教授（玉川大学経営学部教授）を委員長とし、学識経験者と人事の専門家から構成した。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る次第である。

また本委員会による成果は、他にも『資料シリーズ』No. 1～No. 3、『継続雇用制度の現状と制度進化』、『45歳からのキャリア研修—まよったら、まずやってみよう』もある。あわせてご覧いただきたい。

令和2年10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

平成30年度・平成31年度

65歳定年時代における高齢社員の人事管理研究委員会

（敬称略）

委員長	大木 栄一	玉川大学経営学部教授
委員	大嶋江都子	株式会社前川製作所 コーポレート本部人財部門係長
委員	金崎 幸子	キャリアコンサルタント
委員	小西 敦美	日本クッカー株式会社 伊勢崎工場 管理部長
委員	藤波 美帆	千葉経済大学経営学部准教授
委員	八重樫尚人	日本水産株式会社 人事部労務健康企画課長

—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（平成31年度以降）
委員	浅野 浩美	雇用推進・研究部長（平成30年度末まで）

—事務局—

雇用推進・研究部研究開発課

# 目次

## 総論

1. 問題意識	1
2. 本書の枠組み	2
3. 各論の要旨	5
4. 結び	10

## 1章 高齢社員の人事管理の制度進化の方向性

－ 60歳代前半層と65歳以降の人事管理の継続性に注目して－

1. はじめに	21
2. 長期の視点－活用戦略と高齢社員の人事管理の継続性	22
3. 短期の視点－平成24年改正法前後の変化	28
4. 65歳以降の人事管理の課題と人事管理の継続性	37
5. おわりに	40

## 2章 企業の報酬管理の変化と今後のゆくえ

－ 基本給の決定方針に着目して－

1. はじめに	42
2. データセット	43
3. 企業の報酬管理の現状	43
4. 企業側の選択	52
5. まとめ	57

### 3章 多様な人材活用のもとでの高齢社員の活用課題と対策

—継続雇用者と非正社員の人事管理の均衡に着目して—

1. はじめに	60
2. データセットと尺度	61
3. 高齢社員と非正社員との人事管理の整備状況と均衡状況	62
4. 人材活用状況と人事管理の均衡に関する課題認識	66
5. 高齢社員と非正社員の活用評価—人事管理の整備状況と均衡を中心に	71
6. 議論— 一国二制度のもとでの両者の適正距離を考える	74
7. おわりに	78

### 4章 中高年キャリア研修の仕事に関する行動面の効果検証の試み

—傾向スコア・マッチング手法を用いて—

1. はじめに	80
2. 使用するデータ	81
3. 仕事に関する行動	83
4. 傾向スコア・マッチング	84
5. 分析方法	86
6. 分析結果	86
7. まとめ	89

### 5章 企業への定着意識と高齢期のキャリア展望

—中高年社員のキャリア設計と高齢期の展望に関するWEB調査結果から—

1. はじめに	91
2. 仕事満足度や職場に対する評価との関係	92
3. 先輩高齢者に対する評価との関係	94
4. 定年までの働き方の見通しとの関係	96
5. 高齢期の働き方への志向とモチベーションアップにつながる施策	98
6. キャリア設計との関係性	100
7. 高齢期の働き方や生活に関する展望	102
8. まとめ	106
参考 調査の概要と回答者の属性	108

# 総論

## 総論

### 1. 問題意識

令和元年12月25日に厚生労働省の労働政策審議会は、高齢者の雇用・就業機会の確保及び中途採用に関する情報公表についての建議を出した。その分科会が取りまとめた報告書では、高齢者の雇用・就業機会の確保と中途採用に関する環境整備の必要性を掲げた。前者に限定すると、70歳までの雇用・就業機会の確保を企業の努力義務に課すことが望ましい旨が示されている。それを受け、令和2年3月末に、高齢者雇用安定法（以下、「法」と記述）が改正された。

2012年改正法では、企業に65歳までの雇用の義務化を求めていたが、2020年改正法では70歳までの雇用・就業確保を努力義務として企業に求めている。これにより、高齢者の働く期間は、5年間延長されたことになる。企業が同一企業、グループ企業内で70歳までの雇用を進める場合、65歳以降の人材活用に関する新たなノウハウを必要とする。現在、60歳代後半層の人材の選抜は可能である。にもかかわらず、65歳以上の人材活用においても高い課題意識を企業は持っている<sup>1</sup>。70歳までの雇用・就業確保の努力義務化により、企業の課題意識は更に高まることが予想される。

65歳以上の人材は意識や能力のバラツキがより一層大きくなるため、企業は高齢者と時間をかけて個別に労働条件を定め、課題に応じて丁寧なサービスを提供することが望ましい。しかし、この選択には限界がある。65歳以上の社員は既に大きな集団を占めている。『労働力調査』（総務省、2019年平均）によると、雇用者に占める60歳以上比率は17.8%を占める。65歳以上に限定しても、10.2%を占める。更なる法改正により、後者の数の増加が見込まれる。企業が65歳以降の社員集団の戦力化を図る場合、（個別対応では限界があるため）高齢者の人事制度を設計し、現場の活用を支援する「仕組み」の整備が必要となる。今日の高齢者雇用において、経営層・人事部、または企業を支援する専門家は、この「仕組み」作りから避けて通れない<sup>2</sup>。しかし、企業が抱える課題を見る<sup>3</sup>と、企業はそのノウハウに乏しいことがうかがえる。新たに65歳以降の社員の意欲と能力を活かす人事制度の設計と運用に関わるノウハウを必要とする。このため、行政機関等が積極的に企業への情報提供と介入支援を進めることが望ましい。

本書は、その基礎情報となる分析結果を紹介する。分析の軸足は、60歳代前半層（以下、「高齢社員」と記述）の人事管理に置く。なぜ、60歳代前半層なのか。この理由は、多くの企業が人材活用戦略の転換点を60歳時点に置くことにある。現在、法は65歳までの雇用確保を企業に求めるが、定年年齢を65歳以上に設定する企業は少ない。日本社会では定年年齢を60歳に定める企業が大多数を占める。60歳時点を機に、長期的な雇用関係を清算し、労働条件を見直す。

<sup>1</sup> 例えば、JEED 資料シリーズ2『高齢社員の人事管理の現状と展望—企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から—』（高齢・障害・求職者雇用支援機構、2019年10月）をみると、高齢者の労働意欲を課題に挙げる企業は多い。60歳代前半層を対象とする場合には64.6%、人員の選抜が可能な後半層であっても46.5%を占める。

<sup>2</sup> この視点から60歳以降の高齢者の活用課題を抽出したチェックリストを作成した研究もある。詳細は『雇用力評価ツール開発報告書』（高齢・障害・求職者雇用支援機構、2020）を参照のこと。

<sup>3</sup> 脚注1を参照のこと。

基幹労働力として育成しながら「長期の視点」で活用する人材から、期待役割を変え、保有する能力を活用し（育成対象ではない）、短期の貢献・仕事・成果に基づいて処遇する「短期の視点」（以下、「短期決済型」と記述）で活用する戦略に変える。

働く高齢者からみると、60歳時点でキャリアの節目を迎えることを意味する。定年前の期待役割と労働条件が大幅に変わる。そのため、働く側は、新たな状況に適応する必要がある<sup>4</sup>。一方、企業側も、その対策に迫られる。2012年改正法は希望者全員65歳までの雇用確保を義務付けている。再雇用する人材の選抜はできない。更に、定年到達者数は増加している。高齢期の適応に課題を抱える人が増えれば、職場の成果（生産性、コスト削減、品質、納期等）と現役社員の労働意欲にマイナスの影響を与えかねない。企業の競争力低下が懸念される。

現状において、（企業の）高齢社員の人事制度と支援の仕組みの整備に、課題はないのか。企業の対策は、万全なのか。そうであるならば、これを足場に65歳以降の人事管理を整えればよいことになる。60歳代前半層対象の仕組みの適用範囲を65歳以降にも拡大し、健康・運動機能の低下など、加齢に伴って高まる課題への対応に注力すればよいことになる。一方、高齢社員の対策が道半ばの場合、65歳以降の雇用を進めるために、60歳代前半層を対象範囲から外し、65歳以降の対策「のみ」を拡充することは現実的ではない。企業の優先事項は、60歳代前半層の人事管理と支援体制の仕組みづくりとなる。行政機関等による支援も65歳以降「のみ」を対象とする場合、企業に有効な解決策を提示できない。

これまでの調査研究からみると、企業の現状は、後者であることがわかる。定年前と定年後の人事管理の継続性に着目した人事管理研究によると、高齢社員の人事戦略は現役社員と異なり、基盤システムと賃金制度の継続性は低い（高齢・障害・求職者雇用支援機構，2018；藤波・大木，2011）。更に、高齢社員の人事管理において活用領域と処遇領域のバランスは悪く、報酬管理に課題を抱えている（本書1～3章）。総じて、格付けと報酬管理において人事管理の整備の途上にあり、かつ活用領域の更なる戦力化も含めて制度進化の只中にある（鹿生・大木・藤波，2016b）。

企業が65歳以降の雇用を進める場合、60歳代前半層の人事管理の整備が急務となる。そのため、高齢者雇用政策が65歳以降の雇用を推進する場合、その足場固めの支援に力点を置く必要がある。行政機関等による支援の一つに、企業の人事担当者に効果的な方法を提示し自主的解決を促すための「情報支援」、具体的な改善活動を担う「介入支援」が挙げられる（他にも、助成金を支給するなど、経済的なインセンティブを付与する方法もある）。企業に有益な情報を提供する必要がある。しかし、活用ノウハウは不十分であり、「基礎的研究」が必要不可欠となる。

## 2. 本書の枠組み

本書のテーマは、高齢社員の人事制度の進化と多様な社員の活用、とする。1節（問題意識）で示したように、高齢者雇用政策が70歳の雇用・就業機会の確保を推進する場合、60歳代前半層の人事管理の整備への支援を、優先し、強化する必要がある。本書は、高齢社員の人事管理

---

<sup>4</sup> 仮に、定年年齢が61歳以上であった場合も同様である。退職年齢よりも定年年齢が低い場合（定年年齢<退職年齢）には、人材活用戦略の転換を経験し、新たな役割での適応が必要となる。

に軸足を置いた、研究結果を紹介する。なお本書の総論では、研究結果を次の二軸で整理している（図表 1）。第一軸は、定年（多くの企業の定年年齢が 60 歳であるため、60 歳を目安と考える）前と定年後の人事管理である。第二軸は、対象者の範囲である。従来の高齢者雇用対策は、暗黙的に時間等の制約の少ない男性正社員を対象としてきた。高齢期の人事制度の設計も同じである。男性正社員を対象とするのか、時間等の制約が大きい多様な人材活用を想定して、対象範囲を広げるかである。例えば、後者には女性正社員が該当する。

図表 1 研究の枠組みと研究テーマ

		対象者	
		男性正社員	多様な社員
対象年齢	定年後	(1章) 高齢社員と現役社員の人事管理の 継続性  (2章) 高齢社員の賃金制度と制度進化	(3章) 高齢社員と非正社員の人事管理の 継続性
	定年前	(4章) キャリア研修の効果	(5章) 中高年女性のキャリア意識と人事 管理の課題

以下、図表 1 の概要を説明しよう。第一は、定年後の人事管理である。図表 1 左上の枠に該当する。2004 年法改正以降、企業で定年を経験する多くは男性正社員であり、暗黙的にこの層を人事管理の対象としていた。この層は、時間等の制約が少ない層という特徴を持っていたため、定年に至るまで企業から多くの教育訓練投資を受けてきた。したがって、潜在的にこの層の戦力化は図りやすい。戦力化を図る場合、企業はこの層を主軸として、高齢期の人事制度を設計・改定する。研究では、引き続き、この層の人事管理の特徴を捉えておく必要がある。

高齢社員の労働意欲の維持・向上に課題を抱える企業は多い。この要因は、定年前後の人事管理の違いにある。実際に、何がどのように異なるのであろうか。この把握には、人事管理の違いを測定する作業が必要となる。当機構の過去の研究プロジェクトにおいて、人事管理の違い（継続性）を測定する尺度を開発している（『「人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究」第一次報告書－60 歳代前半層の人事管理の現状と課題－（平成 21 年度）』（2010）と『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題－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報告

書一（平成26年度）』（2015）<sup>5</sup>。人事管理の継続性が高まると、企業による高齢社員の活用評価は高まる（藤波・大木，2011）。よって、高齢社員の人材活用上の課題は、継続性が極めて低い人事管理分野において生じることが予想される。その分野の解決策を提示できれば、情報支援、介入支援の効果は高まる。

上記の効果は短期的に捉えた場合である。長期的に支援の効果を得るには、制度選択の行方を予測しておく必要がある。高齢社員数の増加により、制度は漸進的に進化する（鹿生・大木・藤波，2016 b）。活用戦略が変われば、効果のある対策も変わる。45歳以降の中高年社員向けの「キャリア研修」を例に挙げてみよう。この研修は、主に定年前後で期待役割が大きく変わる企業で導入される。研修の到達目標はキャリアを主体的に考えることにある。しかし、高齢期の活用戦略が、定年前後で期待役割を大きく変えずに、第一線で活躍を求める戦略に切り変わると、どうなるであろうか。研修の到達目標は意識転換ではなく、業務遂行能力の維持・向上に変わるであろう。この結果、カリキュラムの編成方法も変わる。

人事担当者と支援実施者（外部専門家）から見れば、企業の活用戦略という外部環境が変われば、それに応じて「カード」（解決策）を切る必要がある。外部環境を見誤った手を打つと、かえって組織業績の低下を招くことにもなりかねない。更に、人事担当者と支援実施者（外部専門家）が効果的な手を打つには、解決策という「カード」を自らの手中に持つ必要がある。カードがない場合、外部調達か、自ら制作しなければならない。「カード」の制作には、時間がかかる場合もある。このように、人事担当者と支援実施者（外部専門家）による対策の実効性を高めるには、カードの切り方という「手順」の理解と「カード」の準備を必要とする。高齢社員の人事制度の進化の方向性が予測できれば、両者の課題に対応しやすい。制度進化の道筋は、1章・2章でとらえる。1章は人事制度全般、2章は高齢社員の賃金制度に着目する<sup>6</sup>。

第二は、定年前の人事管理である。図表1の左下に該当する。65歳までの雇用を確保し、戦力化を図るために、定年前の人事管理の改革も必要となる。ただし、定年前の人事制度を大幅に変える場合（例えば、等級制度の変更、賃金カーブの修正等）、労使で合意に至るまでの「調整コスト」は高くなる。企業の望ましい選択は、改革の範囲を労使間の調整コストの低い、高齢期の対策に留めることにある。しかし、これには限界もある。そのため、企業は必要に応じて、管理職ポストに年齢制限・就任期間の制限を定めるという、役職定年制・離任制度を設ける必要がある<sup>7</sup>。

一方、高齢期の活用戦略への適応度を高める人事施策の設計も必要となる。定年後は、雇用契約を結びなおすため、活用戦略を変える<sup>8</sup>。定年後にはじめて社員の適応度を高める人事施策を実施すると、適応に時間がかかるために投資の回収期間は短くなり、費用対効果は低くなる。定年前の中高年社員時代から、定年後の準備をしておく必要がある（鹿生・大木・藤波，2016 a）。準備の契機となるのが、中高年期の「キャリア研修」（以下、「キャリア研修」と記述）である。「キャ

<sup>5</sup> なお、その測定にかかる論文は、藤波・大木（2011）、鹿生・大木・藤波（2016b）を参照のこと。

<sup>6</sup> 2章では企業調査を用いた分析とする。個人調査も含めて総合した制度進化の分析は、藤波・鹿生（2019）、藤波・鹿生（2020）に詳しい。

<sup>7</sup> 人件費抑制と組織の新陳代謝を図るため、年齢や在職年齢を基準に役職を離任する「役職定年制」を設ける企業もある。役職定年制の自己評価は、『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援－高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書－』（高齢・障害・求職者雇用支援機構，2018年，2章）を参照のこと。

<sup>8</sup> また定年延長を選択しても、60歳以降の等級制度を59歳以下と変える企業もある。

リア研修」には受講者のキャリア意識を変える効果が確認されている（浅野，2019）。しかし、（研修後の職場で）職務行動が変わった（行動変容）のかは、わからない。この検証結果は、4章で紹介する。

第三は、多様な社員の人材活用を想定した定年後の人事管理である。図表1の右上に該当する。藤波・大木（2011）と本書1章に代表されるように、定年後の人事管理は定年前の人事管理との継続性に注目してきた。高齢社員と現役正社員との均衡・均等処遇も法令順守の観点から今日的な課題となるが、企業が高齢社員の人事制度を設計する際に、定年前の人事管理とのバランスに着目するだけでは、不十分である。就業形態の多様化が進み、企業では高齢社員を除く、雇用契約が有期契約の（定年前の）非正社員の活用も量的（人数）・質的（基幹化）に進んでいる。高齢社員は非正社員の社員区分となる場合が多い。高齢社員の人事制度の設計において、（定年前の）パート、アルバイト、契約社員といった他の就業形態の人事管理との均衡への配慮も必要である。さもなければ、社員の不公平感が高まり、組織全体のパフォーマンスが低下しかねない。高齢社員と（定年前の）他の非正社員との人事管理は異なる方がよいのか、類似する方がよいのか。この検証結果は、3章で紹介する。

第四は、男性正社員以外の定年前の人事管理である。図表1の右下に該当する。2004年改正法の対象は、主に男性正社員としていた。約20年を経過した現在、女性社員や非正社員といった、それ以外の経歴・属性の社員も増えている。企業の高齢者雇用対策は、多様な人材の活用を視野に入れておく必要がある。

1986年には男女雇用機会均等法が施行され、それ以降に採用された女性社員は定年を目前にしている。実際に、正社員として職業人生を歩んできた女性社員は、定年後のキャリアプランをどのように考えているのであろうか。また、少子高齢化への対応、企業の付加価値向上を図る目的から、企業が中高年女性の活躍を進める場合、何が制約になり、どのような人事施策を必要とするのか。女性活躍も重要な論点となる。この分析結果は、5章で紹介する。

本書は、5篇から構成する。本書の分析結果は、図表1の分析枠組みに示した主要な課題を完全に網羅しているとはいえない。しかし、現時点において、最低限抑えておくべき課題に関する論考は所収されている。

### 3. 各論の要旨

以下、各論の要旨を紹介しておこう。

#### 1章 高齢社員の人事管理の制度進化の方向性

－ 60歳代前半層と65歳以降の人事管理の継続性に注目して－

職場の人員構成の高齢化と戦力化の要請を背景に、長期の視点で見ると、企業は高齢社員の人事管理を正社員との継続性を高めるように整備する傾向にある（鹿生・大木・藤波，2016b）。企業が戦力化を志向する場合、どの時点で現役正社員の人事管理との継続性を高めるのか。また（希

望者全員の雇用確保を義務付けた) 2012年改正法の前後で、高齢社員の人事管理は、どのように変わったのか。1章は、現役正社員と高齢社員の人事管理の継続性、高齢社員と65歳以降の人事管理の継続性に着目した分析を行っている。

高齢社員の活用戦略は企業全体の活用戦略に規定される。企業が高齢社員にどのような期待を抱くかによって、高齢社員の人事管理は変わるはずである。本章ではその期待を「仕事の変化」という強度(「担当する仕事の内容・範囲」、「職責(仕事に対する責任)の重さ」、「期待する仕事の成果」)から捉え、その強度によって、どの分野の人事管理の継続性が高まるのかを捉えている。測定結果は、以下3点を捉えていた。第一は、強度が高まると60歳代前半層の人事管理の継続性は高くなる関係にある。第二は、強度が低い時点から「教育訓練」と「就労条件」の継続性は高く、強度が高い時点で「報酬管理」の継続性が高まる。第三は、「人事評価」は現役同等の期待を持つ時点で継続性が高くなる関係にある。その時点までは、60歳代前半層は現役正社員と異なる活用戦略(「短期決済型」とすることが予想される。

測定に用いた調査(2017年実施)は、2010年実施の調査で開発した尺度の項目とほぼ類似している。二時点(2010年と2017年)の比較が可能となる。2010年調査と比べて2017年調査では、職務手当・賞与の支給など、働きに見合った報酬を払う兆しが見られた。一方、「配置・異動」管理では、高齢社員全員に定年前と同じ仕事を任せる割合が低下した。また大企業(301人以上)では異動範囲を拡大し、中小企業(300人以下)では限定する動きも見せていた。

65歳以降の人事管理の課題を捉えることも、65歳以降の雇用を政策的に推進するうえで重要な視点となる。65歳以降の人材活用時の課題は、「高齢者の健康」が圧倒的多数を占めていた。一方で、65歳以上の人材の選抜が可能であるにも関わらず、高齢者の意欲と能力に課題を抱える企業も多かった。今後、65歳以上の社員が増加することが見込まれる。個別管理ではなく、制度設計による対応が必要となる。65歳以降の人材活用の効果を高めるには、高齢社員と65歳以降の人事管理の継続性を高める管理が望ましい。ただし、その足場固めには高齢社員の人事管理を整備する必要があり、特に教育訓練管理の分野において現役正社員と高齢社員の人事管理の継続性を高めることが望ましくなる。

## 2章 企業の報酬管理の変化と今後のゆくえ

### —基本給の決定方針に着目して—

定年を経験すると労働条件が大きく変わる。仕事内容も変わり、職務上の責任を軽減し、結果として賃金水準が低下する。この結果、継続雇用者の賃金の不満は高まる。賃金の制度改革に着手しなければ、経営層が強い戦力化を志向しても、高齢社員の意欲は下がり、経営方針と実態が乖離してしまう。2章は、高齢社員の賃金制度に着目している。現状において、企業は60歳代前半層の賃金制度をどのように設計しており、今後、どのように変化するのか。高齢社員の賃金制度の設計方法は、人事担当者の大きな関心と呼ぶところである。2章では、継続雇用者の「基本給の決め方」に着目して、賃金制度の制度選択と変化の運動法則を捉える試みを行っている。

2004年改正法当時は、高齢社員の雇用保障を優先し、賃金制度改革は後回しにされた。多く

の企業では、高齢社員の賃金水準を大幅に抑制した。約 15 年を経過した現在（2017 年）の状況は、どうなのであろうか。60 歳を定年に定める「継続雇用型」の企業で、かつ基本給の決め方を 60 歳前の現役正社員と変える企業（このタイプの企業が多数を占める）では、高齢社員の「いま」の働き（期待役割（仕事）、成果、働きぶり）を賃金の算定基準としているのであろうか。2 章では、第一に高齢社員の賃金制度の動向は「いま」の働きを反映し、第二に「いま」の働きは高齢社員の「基本給」ではなく、「賞与」に反映する傾向があること、以上の実態を捉えている。

継続雇用型の企業の多くは、高齢社員の基本給を「いま」の貢献（以下、「いま基準」と記述）に基づいて決めていない。主流は、定年前の職位・職務等級、定年前の基本給の一定比率という、過去の貢献（以下、「過去基準」と記述）に基づいて決めている。定年後に雇用契約を結びなおす場合、企業は短期的視点で活用する戦略に切り替える。高齢社員の努力水準を高め、かつ働きに見合った報酬を支払うという賃金の支払い原則に立つと、基本給は「過去基準」ではなく、「いま基準」で支払うことが合理的な方法となる。更に、「いま基準」であれば、他の就業形態の人材との均衡・均等も図りやすい。「過去基準」を選択した企業は、将来的に「いま基準」を選択するのか。2 章の後半では、この課題に接近している。

2 章の分析結果では、「過去基準」から「いま基準」への転換を予測している。高齢社員の戦力化の強度が高い場合、高齢社員の報酬管理の継続性を高める（現役正社員との類似度を高める）企業が増える。この場合（報酬管理の継続性を高める）には、「過去基準」よりも「いま基準」の選択確率が高まる。よって 2 章では、2004 年法改正以降の基本給の決め方（日本企業の主流）が、①福祉的雇用時代の「全員一律」（評価しない）→②「過去基準」→③「いま基準」、に漸進的に進化するという結論を導き出している<sup>9</sup>。

### 3 章 多様な人材活用のもとでの高齢社員の活用課題と対策

#### —継続雇用者と非正社員の人事管理の均衡に着目して—

企業は、多様な雇用形態の人材を活用している。「平成 26 年就業形態の多様化に関する総合実態調査」（厚生労働省）によると、2014 年 10 月時点で「正社員以外の社員がいる」事業所は 80.1% を占めている。また雇用者（役員を除く）に占める非正社員の割合は 38.2%（「就業構造基本調査」総務省，平成 29 年）を占めており、非正社員は企業において大きな社員集団を形成している。

一方、高齢社員の戦力化を図るには、人数の増加に伴い個別対応では難しくなるため、人事管理の整備を必要とする。しかしながら、制度設計を担う人事担当者は高齢社員の人件費の抑制と組織の新陳代謝というメリットと労働意欲低下のデメリットとの「天秤だけ」に注目すればよいわけではない。非正社員（高齢社員以外）との人事管理のバランスにも考慮する必要がある。さもないと、非正社員の労働意欲の低下により（更には管理職、他の正社員による人事管理の負担増

<sup>9</sup> なお、2 章の分析では高齢社員の調査結果は紹介していないが、同時期に行った機構調査を用いた分析結果（藤波・鹿生，2019；藤波・鹿生，2020）によると、高齢社員に現役社員と同等の役割を求める場合には、「過去基準」よりも「いま基準」の方が労働意欲は高くなる傾向があった。

と労働時間の増加)、組織または職場全体の業績と生産性に負の影響を与えかねない。高齢社員の人事制度を設計・改定する際には、非正社員の人事管理を念頭におく必要がある。非正社員と正社員、あるいは非正社員間のバランスに着目した先行研究から導き出される懸念事項である。しかし、高齢社員と非正社員のバランスに着目した研究はほぼなく、妥当性も定かではない。3章は、両者の人事管理の継続性の尺度を用いて、現状把握と課題に接近している。

発見された事項は、3つである。第一は、継続性の差異である。非正社員よりも高齢社員の継続性は高いが、両者とも正社員とは異なる管理が適用されていた。第二は、他の雇用形態への影響である。企業における高齢社員の人材活用の評価は、非正社員の人事管理の継続性（の強弱）により影響を受けなかった。しかし非正社員の活用評価は、高齢社員の人事管理の継続性による影響を受けており、両者は正の関係にあった。高齢社員の人事管理が（高齢社員に限らず）非正社員の人材活用にも影響を与えていた。第三は、非正社員と高齢社員の人事管理の類似性の高さがもたらす課題である。両者が近い場合であっても、高齢社員の人材活用には何ら影響はない。一方、非正社員の人材活用では、問題が生じる。

統計分析の結果を踏まえ、実践的な提案を行っている。第一は、現状では高齢社員の人事管理の継続性は非正社員よりも高いため、多様な人材活用の成果を高めるには非正社員よりも高齢社員の人事管理の継続性向上を優先させること。第二に、非正社員の継続性の向上により、非正社員の活用評価を高める効果も期待できるため、既に非正社員の基幹化が進む企業でも、（労使が合意すれば）継続性を高めることが一つの「解」として考えられること、以上である。

#### 4章 中高年キャリア研修の仕事に関する行動面の効果検証の試み

—傾向スコア・マッチング手法を用いて—

定年後には長期雇用を前提とした人材活用戦略を変える。活用戦略と労働条件の変化により高齢社員の不適応が生じやすい。定年後の活躍を期待する場合、その適応を支援する人事施策の設計・運用が必要となる。その人事施策の一つに、中高年向けの「キャリア研修」（以下、「キャリア研修」と記述）がある。果たしてこの研修には、どのような効果があるのか。

キャリア研修のカリキュラムは、キャリアの重要性理解、自己理解、環境理解、キャリアプランの作成等から構成されることが、企業の事例研究と中高年社員を対象とした実証研究から把握されている（例えば、浅野, 2018; 2019; 等）。また、キャリア研修の効果検証では、キャリア意識の醸成効果が確認されている（浅野, 2019）。

効果の定義に注意を払う必要がある。研修担当者の関心事は、「研修終了後の現場（職場）で、研修受講者の行動変容は起こるのか」にある。研修には費用（機会費用と直接費用）が発生するため、研修担当者は費用対効果に関心が向く。キャリア研修の効果を研修受講時の学習状況と研修時の感想から測定する方法もあるが、研修担当者の関心に応えるには、日々の職務行動から測定することが極めて重要となる。

4章では、その課題に対応した効果測定を行った。被説明変数を日々の生産性に寄与する職務行動（企業への業績貢献行動、学習行動、協調性等）の自己評価とし、キャリア研修の効果を測

定している。傾向スコア・マッチングという統計手法を用いて検証した。中高年のキャリア研修には、約4%の行動変容の効果があることがわかった。

## 5章 企業への定着意識と高齢期のキャリア展望

—中高年社員のキャリア設計と高齢期の展望に関するWEB調査結果から—

従来の高齢者雇用は男性正社員を中心に検討されており、正社員として定年を迎える女性社員は少なく、あまり注目されてこなかった。男女雇用機会均等法施行後に入社した女性社員は、定年年齢に近づいている。中・高齢女性社員の貢献を高める人事制度の検討が必要となる。

中高年層になると、一定の定着意識は形成される。企業は、その意識の違いを前提に、高齢期の人事管理のあり方を検討することが望ましい。実際に、中高年女性は、何に課題を抱え、何を望んでいるのであろうか。5章は、定年を迎える前の中高年社員（正社員）を対象にした調査を用いて、定着意識別に現在の人事施策への評価、先輩社員への評価、高齢期の働き方の希望等との関係を捉えている。

5章の論考では定年後も今の会社での勤務を希望するグループを「定着コア層」と呼んでいる。このグループは、定年まで今の会社で働くことを希望するグループ（「現役定着層」）、定年まで今の会社で勤務を希望しない（もしくは、わからない）グループ（「流動層」）と比べて、以下の4つの特徴がある。第一は、現在の仕事への満足度、人事制度・人事方針への評価が高いこと。第二は、（先輩社員である）高齢社員の働きぶりへの評価が高いこと。第三は、高齢期にも現役時代に近い働き方を希望していること。第四は、特に仕事がなくなることへの不安感が高いこと、以上である。

働く側にとっても、一つの組織で長く働き続けることが、最善の選択となるわけではない。しかし、企業が中高年女性の戦力化と長期的な活躍を求める場合には、①他のグループと比べて「定着コア層」に特徴的な対策を行い、かつ、②その層が課題（不満）と感じる人事施策の改善を図ることが望ましい。

前者①の分析では、中高年社員対象の人事制度の拡充、ロールモデルとなる高齢社員の活性化、高齢期の人事管理の整備、以上の3つが必要であることが示された。しかし、後者の分析②では「定着コア層」にも人事施策の評価が低い項目が確認された。キャリア支援と能力開発である。これらの結果を踏まえ、5章では中高年女性を対象とするキャリア支援の強化を提案している。ここまで読むと、実際の企業の取組み状況も知りたくなる。本調査をベースにした人事担当者との座談会と企業の支援策は『エルダー』（高齢・障害・求職者雇用支援機構 2020年4月号）に掲載されている。先進企業の問題意識と人事施策も把握できるため、あわせてご覧になることをお勧めしたい。

## 4. 結び

最後に、要点整理と実践的含意、今後の研究課題を述べて、結びとしたい。

### (1) 要点整理と実践的含意

本書各論の分析結果の要点を整理し、実践的課題を述べたい。2節（本書の枠組み）で概略を示したが、本書の分析結果は、人事担当者と支援実施者（外部専門家）にとって2つの実践的な意味をもつ。第一は「カード」（解決策）それ自体の「効果」、第二は「カード」の切り方（「手順」）の理解とカードの準備（「制作」）である。そのような整理をすると、3章から5章の分析結果は前者に役立ち、1章と2章は後者に役立つものと考えられる。そこで本節では、最初に前者に関わる含意、次に後者に関わる含意を述べたい。前者は、①中高年女性活躍支援のあり方（5章）、②キャリア研修の実施方法（4章）、③多様な社員を想定した高齢社員の人事制度の整備（3章）が該当する。後者は、④高齢社員の人事管理の制度進化である（1章と2章）。

#### ①中高年女性活躍支援のあり方

正社員として長く企業で働く女性社員も増えている。現在は男性正社員の半数程度であるが、今後その数は増加するであろう。企業の競争力を高めるために、女性正社員の戦力化を図る人事施策の検討が必要となる。5章は、その課題に接近した。

定年以降も同一企業での就業を希望する層（「定着コア層」）は、おおむね中高年期の人事管理の満足感が高い。しかしながら、満足感が低い人事施策もある。キャリア支援である。女性社員は出産・育児・介護など、キャリアが一時的に途切れるイベントを経験しやすい。男性正社員と比べて、自らのキャリアや仕事の意義を深く考える傾向が高いことが予想される。人事部が社員の仕事内容や勤務地、能力開発を決める「会社主導」のキャリア開発を維持すれば離職率は高まるか、在職を選択しても労働意欲が低下する可能性も高まってしまう<sup>10</sup>。

社員の意欲と能力を把握し、期待役割を伝え、労使で調整する仕組みが必要である。これまで以上に調整に時間を投じることが望ましい。会社が社員のキャリアを主導して決める「会社主導型」から「調整型」人事管理へのシフトである。その調整は、1年から2年という短期ではなく、長期のキャリアビジョンに基づいた調整が望ましい。働く側のキャリアの希望を言語化し、それを伝える役割を担う「キャリア研修」の実施が、有効な方法の一つとして挙げられる。

一方、定期的な調整も必要である。主な調整手段は、目標管理と人事評価となる。経営側の調整主体者は社員の上司となる管理職である。よって、調整の効果は、管理職の人事管理能力と意欲にも規定されることになる。その管理職は、監督兼プレイヤーとなるプレイングマネージャー化が進んでいる。管理職の業務上の負担は高まっている。管理職受難の時代である。管理職の人事管理行動を支援する制度が必要である。人事部は、（余力があれば）管理職の人事管理能力を高める管理職研修を実施・強化し、かつ必要に応じて管理職と社員間の調整を円滑にする介入支援の

<sup>10</sup> 企業におけるキャリア管理の実態は『JEED 資料シリーズ1 調整型キャリア形成の現状と課題－「高齢化時代における企業の45歳以降正社員のキャリア形成と支援に関するアンケート調査」結果－』（高齢・障害・求職者雇用支援機構，2019年）に詳しい。

仕組みづくりに着手することが、望ましい。

## ②キャリア研修

高齢期に期待役割は変わるが、新たな労働条件への適応を円滑にする人事施策が必要となる。定年前にその意識付けを行い、定年到達までに準備を促すことが望ましい。この契機となるのが、中高年期を対象とした「キャリア研修」である。

45歳以降の中高年社員向けの「キャリア研修」は、研修修了時にはキャリア意識を高め（浅野，2019）、研修後の職場では業績貢献に寄与する職務行動が高まる効果がある（4章）。では、どのようなカリキュラムをキャリア研修に組み込めばよいのか。「キャリア意識」への効果に限定する<sup>11</sup>と、①キャリアについて考えることが重要であることを学び、②これまでの仕事を振り返り、自己理解を図る、③キャリアプランを作成する、というカリキュラムがあるとよい。更に、研修終了後が極めて重要である。上司との面談機会があると、研修の効果は高まる。①から③よりも、上司との面談機会の効果の方が高い。上司との面談機会を設けることが望ましい。

職場における人事管理は、多くは中高年者の上司である「管理職」が担う。定年までは期間があるため、目標管理・人事評価などを通じて、定期的な調整が必要である。管理職は定期的な中高年者の準備状況を確認し、働く側の支援ニーズを聞き、対応し、準備を支援することが望ましい。管理職の人事管理能力・意欲には個人差がある。そのため、定期的な調整する仕組みを人事部が設けることも必要となる（鹿生・大木・鹿生，2016a）。

高齢期にも長く働くことを求める場合、高齢者の健康状態と組織の新陳代謝が人材活用上の課題となりやすい。「キャリア研修」を含めたキャリアの調整機会は、これらの課題にも一定の効果を持つ。第一線で活躍する職業能力の向上（本書4章）に限らず、①身体の機能維持を意識した行動、②現役世代への仕事の移譲など世代交代を進んで引き受ける行動、の向上効果も期待できる（鹿生・大木，2019）。調整機会の効果は幅広い。中高年向けの「キャリア研修」と定期的な面談などを通じた調整をセットとした、支援策の設計・運用が必要となる。

## ③多様な社員を想定した高齢社員の人事制度の整備

高齢社員の人事管理は、非正社員の人事管理とのバランスを考えて整備する必要がある。非正社員の人材活用は、高齢社員の人事管理の継続性（正社員の人事管理との距離）に影響を受けていた。高齢社員の人事管理の継続性が低いと、非正社員の人材活用評価は低くなる（3章）。これは何を意味しているのだろうか。

多様な人材活用に注目した先行研究では、社員区分間の人事管理の距離が近いと、社員の不公平感が高まる問題を指摘してきた。高齢社員と非正社員間も、同じ現象が生じている可能性がある。一般的に、高齢社員の人事管理の継続性は非正社員よりも高い状況にある。高齢社員の賃金制度は過去の貢献を評価することが多い。高齢社員と非正社員との期待役割が近い場合には、処遇上の不満が高まる可能性がある。

3章では、非正社員と高齢社員間の距離を軸に、活用評価との関係を検証した。両者が近い場合、

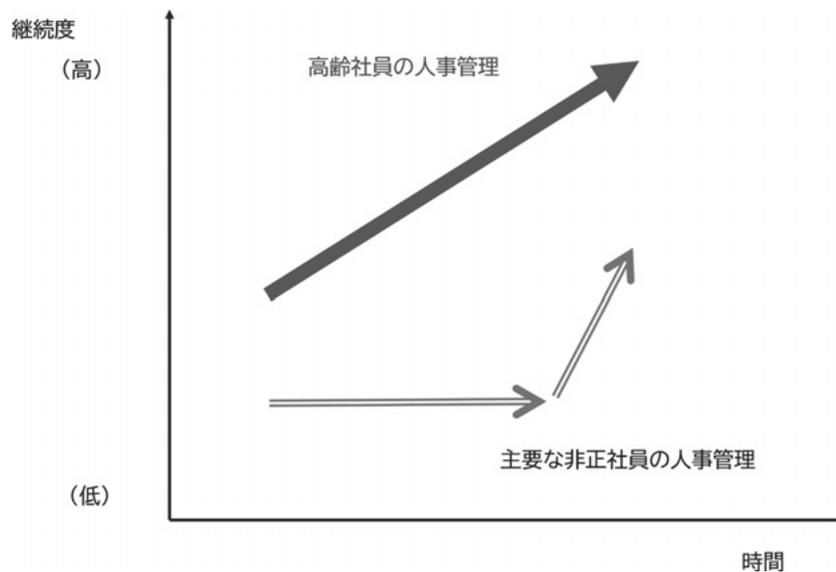
<sup>11</sup>キャリア意識への効果は、『45歳からのキャリア研修 まよったら、まずやってみよう』（高齢・障害・求職者雇用支援機構，2019年）を参照のこと。以下、この書籍の分析結果を踏まえている。

非正社員の活用評価は低くなっていた。距離が遠くなると、非正社員の活用評価は高くなる。高齢社員と非正社員の人事管理は異なることが望ましい。企業は高齢社員の人事管理を、「弱い戦力化」から「強い戦力化」へと漸進的に整備する。多様な人材の効果的な活用という視点に立つと、高齢社員と非正社員の人事管理が類似すると問題が生じるため、高齢社員戦力化のスピードを加速させる必要がある。

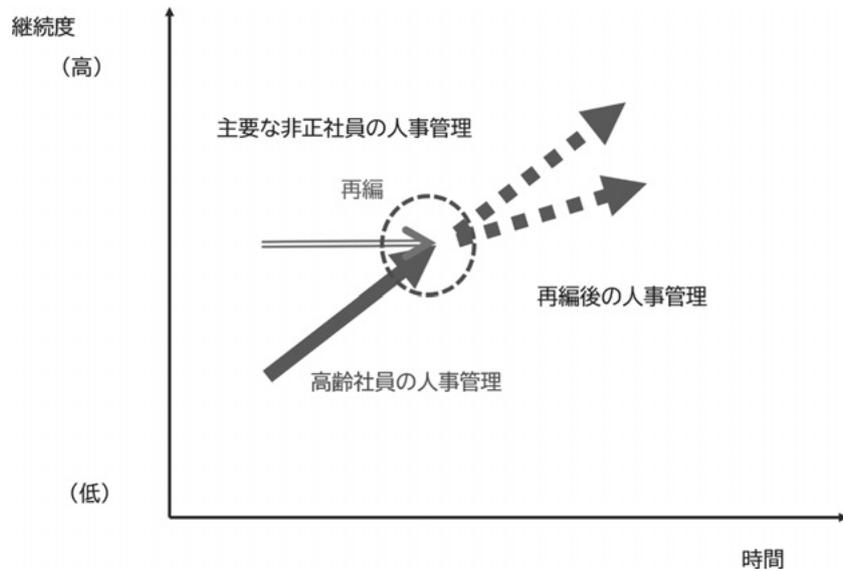
非正社員の質的基幹化の状況は、企業によっても異なる（「呼称」で大きな違いがあった）。量は問わず、期待レベルに着目すると、期待レベルが高い場合（質的基幹化）と低い場合（質的非基幹化）では、望ましい制度改革の手順は「若干」異なるものと考えられる。

非正社員の基幹化が進んでいないケースからみよう（質的非基幹化）。非正社員の人事管理に課題があっても、高齢社員の戦力化を優先することが望ましい（図表2）。高齢社員の人事管理の継続度を高めると、高齢社員と非正社員の両者の活用評価が高まるからである。高齢社員の人事管理の強度を高める整備により、（活躍を希求する）高齢社員の組織への貢献が高まり、同時に非正社員の不公平感が解消・軽減される。1つの社員区分への介入が2つの社員区分の人材活用にプラスの効果を与える。波及効果は高い。一方、非正社員の人事制度改革により、非正社員の活用効果を高める効果が期待できる。しかし、高齢社員への効果は期待できない。更に、一般的に期待レベルでみると非正社員よりも高齢社員の方が高い。非正社員の人事管理の強度を高めると、一時的に高齢社員と類する管理となるため、非正社員の不公平感が高まり、人事管理の継続度向上の効果を一部、減じてしまう。

図表2 高齢社員と非正社員の戦力化の選択(非正社員の活用が質的に基幹化していないケース)



図表3 高齢社員と非正社員の戦力化の選択（非正社員の活用が質的に基幹化するケース）



一方、既に非正社員の質的基幹化が進んでいるケースを見てみよう（図表3）。非正社員の人事管理の継続性は高いが、高齢社員の人事管理の継続性は低いケースである（実際は、非常に少ない）。このケースでも、高齢社員の継続性向上を優先したほうがよい。前述のように、高齢社員の継続性改善による波及効果は高いためである。高齢社員の人事制度改革の過程で、非正社員の人事管理の継続性と類似することになる。高齢社員と非正社員の期待レベルを同程度に維持する場合、両者併用の場合には非正社員の人材活用に支障を来す。両者の人事管理を統合・再編することが望ましい。例えば、複数の等級・コースを設けて、仕事（期待役割）・貢献・成果に応じて、格付けを変えろといった人事制度の設計が考えられる。

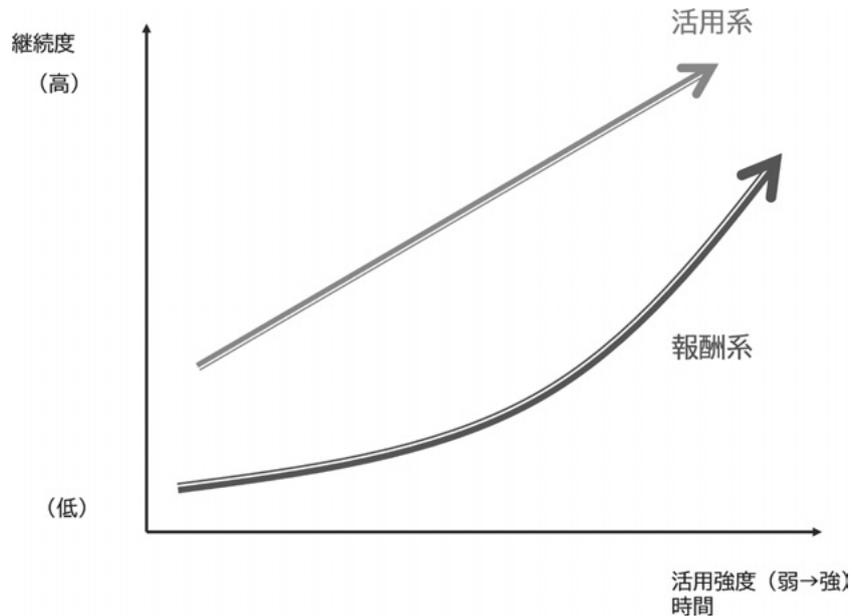
#### ④ 高齢社員の人事管理の制度進化

##### ア. 制度進化の予測

高齢社員の人材活用は、量的増加を受けて漸進的に戦力化を志向する。現役正社員と比べた高齢社員の期待レベル（仕事内容、仕事上の責任、期待する成果）が高まると、高齢社員の人事管理は現役社員に類するように整備される（1章）。定年は、労働条件を見直し、人件費を抑え、組織の新陳代謝を図る機会となる。この利点を享受するため、企業は短期的に人事管理の統合を推進しないことが予測される。

高齢社員の人事管理は、漸進的に（現役社員との）継続性を高める方向で整備する。期待レベルが低い場合を「弱い戦力化」、高い場合を「強い戦力化」と呼ぶとすると、戦力化を漸進的に進める場合に、どの人事管理領域からメスを入れるのか。人材活用に関わる分野である労働時間と教育訓練を「活用系」、賃金管理を「報酬系」と分類すると、「弱い戦力化」では活用系を優先し、「強い戦力化」では報酬系を高める傾向にある（図表4）。ただし、ほぼ現役社員と同じ期待レベルとなるまでは、正社員と同じ活用戦略は選択されず（1章）、現役社員とは変えた「短期決済型」を維持する。

図表4 活用系・報酬系の整備ルート

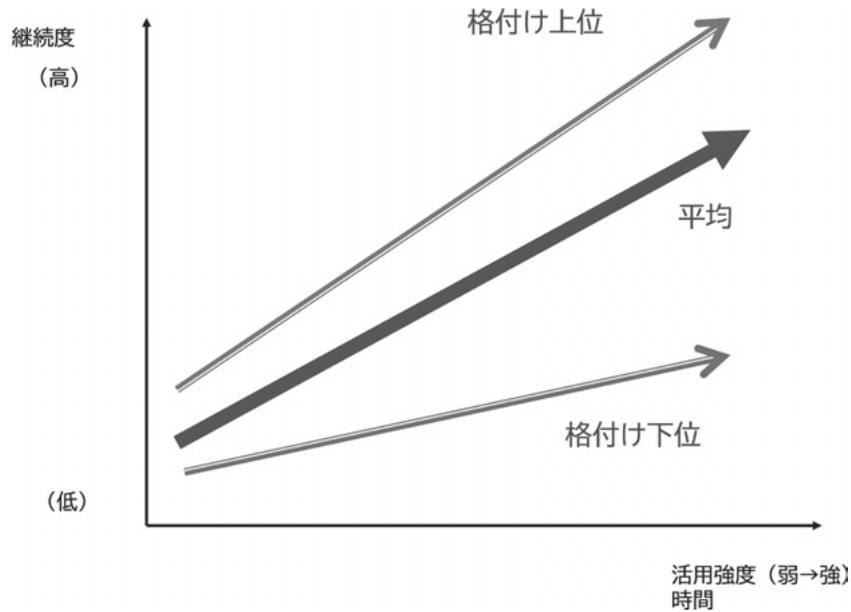


高齢社員の戦力化は人事管理の継続性を高めて進む。ただし、高齢社員間の労働条件の「ばらつき」は大きくなる。期待レベルの低い高齢社員と高い高齢社員が混在することになる(図表5)。定年を労働条件を見直す機会として捉え、労使で新たに(洗い替えて)労働条件(仕事内容、労働時間、賃金)を決めることが望ましい。それは定年が人件費の抑制と組織の新陳代謝を図ることを目的としているからである。「低い期待であれば低い処遇を、高い期待であれば高い処遇とする」の「いま」の期待(「これまでの貢献」だけでなく「いま」の期待)を重視した人事管理が選択されることでもある。高齢社員全体の期待レベルが高まっても、短期決済型を選択する限り、この人事管理が選択されるものと考えられる。

人事管理の整備が遅れる分野は、高齢社員の報酬管理である。報酬は、いまの貢献に基づいて決めることが望ましいと考えられる。果たして、現状はどうなっているのか。「いま」の貢献は賞与・一時金で報いる企業が一国二制度型企業の主流となっている(2章)。また、数年間で、職務手当(技能伝承などの役割に対する手当)の支給企業も増えている(1章)。

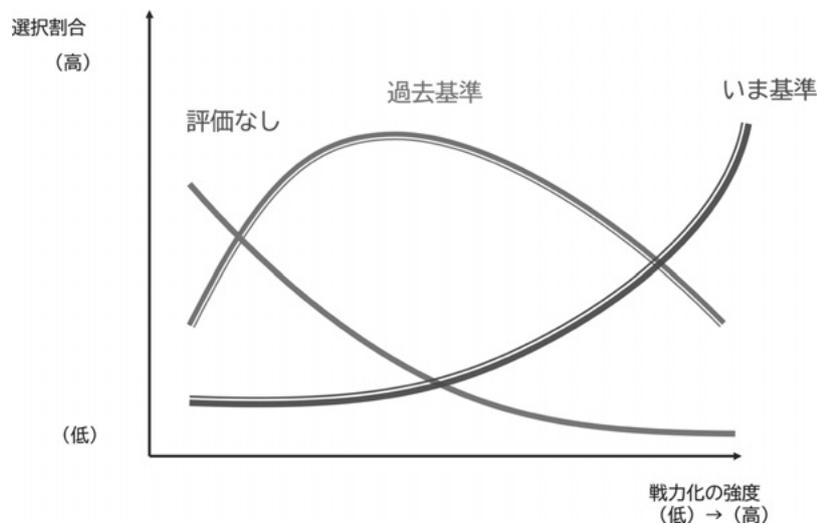
一方、安定的な報酬となる「基本給」の決め方の主流は、「過去基準」である。「いま基準」の企業は少ない(2章)。基本給を「過去基準」とする場合には「いまの貢献」と切り離されるため、役割が大きく変わる場合に、(ある程度)意欲を維持できる利点がある(藤波・鹿生, 2019; 2020)。期待レベルがある程度変わる場合、または短期的に変更する可能性がある場合、労働意欲への配慮のみを考えると、「過去基準」が望ましくなる。高齢社員に活躍を求めると、期待役割は変わる可能性があるため、高齢社員の基本給は「過去基準」を維持するものと考えられる。

図表 5 高齢社員の戦力化の展開（予想）



しかし、「過去基準」も変わる可能性も考えられる。企業の制度選択では、戦力化の強度が高くなると報酬管理の継続性を高め、後者を強めると「いま基準」が適用される。なお、高齢社員の労働意欲からみても、「いま基準」の場合には働きに見合った報酬を支払うため、(潜在的に高齢社員は活躍を希求するために) 活用強度が高い場合には労働意欲を高める効果が期待できる(藤波・鹿生, 2019; 2020)。そのため、基本給も、活用強度を高めた結果、「いま基準」への転換が予想される。

図表 6 高齢社員の基本給の変化（予想）



2章の分析結果を踏まえた予測を図示したのが、図表6である。縦軸が企業の選択割合（比率）、横軸が戦力化の強度である。更に横軸は時間を経て、強度が弱い状態から強い状態に変わるため、

時間の流れと符合する。一国二制度型企业における高齢社員の基本給の選択は、初期段階では「評価なし（全員一律）」が主流であり、2004年改正当時の状況を示している。それが弱い戦力化段階では「過去基準」が主流となる。これが現時点の状態である。更に、一歩進み強い戦力化段階に展開する場合に、「いま基準」が基本給の決め方の主役になると予想される。ただし、より詳細な調査研究が必要である。

#### イ. 実践的含意

図表4にも示されるように、活用系と報酬系のバランスが悪い企業が多いことがわかる。活用強度の高低により人事管理の継続性は変わるものの、活用系と報酬系の動きは一致することが望ましい。報酬系の整備が活用系に比べて遅れており、高齢社員の制度設計は、報酬系に課題がある。高齢社員の賃金の決め方は「現在の貢献」を反映する仕組みの導入の兆しはみられるが、戦力化を推進する場合には更なる改善が必要である。

賃金制度改革の選択は、必ずしも高齢社員「全員」の賃金上げを意味するものではない。定年を機に労働条件の見直しは可能である。自社が人件費の抑制と組織の新陳代謝を志向すれば、仕事（期待役割）・貢献・成果に応じて高齢社員間に差を設ける「仕組み」を選択することが現実的な「解」となる。

また現在、基本給を「過去基準」とする企業は多い。それは高齢社員の期待役割が変わる場合に、労働意欲を維持する効果があるためである。ただし、今の働きと報酬がリンクしていないことが大きな課題である。高齢社員に現役正社員と同等の貢献を求める時点では、「過去」よりも「いま」の比率を高めた基準に転換することが望ましいであろう。

#### (2) 今後の研究課題

最後に、研究課題を2点、述べておきたい。

第一は、多様な中・高齢者活用である。本書は、5章において女性正社員の人材活用に着眼した。この研究は途に就いたばかりである。中高年女性の人事管理の実態把握、中高年女性社員の活躍を高める人事施策の統計分析を始め、検証すべきテーマは多岐に亘る。また本書では紹介していないが、中高年時代に非正社員として職業生活を歩んだ人たちの研究も必要である。非正社員は増加傾向にある。正社員の高齢化問題とは何が異なり、何が共通するのか、この課題への接近も必要となる。

第二は、高齢社員（60歳代前半層）の人事管理の分析である。特に、企業において賃金制度設計に課題を抱える企業が多い。高齢期の社員格付け制度（等級制度）と賃金制度の選択は、定年前のその制度の影響も受けるであろう。定年前の等級制度・賃金制度の選択が、高齢社員の戦力化に向けた制度改革の制約条件となりえる。外部専門家による情報支援・介入支援の効果を高めるには、高齢社員の人事制度の可塑性と要因の把握が必要となる。

また、制度が進化すれば、定年前の準備のあり方が変わるため、キャリアの調整機会は将来的にも必要であろうと思われる。強い戦力化戦略下で用意すべき、研修カリキュラムと支援方法は異なることが予想される。制度進化の影響を踏まえて、改めてキャリア研修の効果検証が必要となる。以上は、今後の課題である。

(大木栄一・鹿生治行)

## 【引用文献】

- 浅野浩美（2018）「キャリア研修の現状と効果－アンケート調査結果から」『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援－高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書－』高齢・障害・求職者雇用支援機構, 108-138.
- 浅野浩美（2019）『45歳からのキャリア研修 まよったら、まずやってみよう』高齢・障害・求職者雇用支援機構.
- 大木栄一（2018）「「役職定年制」・「役職の任期制」の機能とキャリア意識の醸成－50歳代経験者から見た「役職定年制」・「役職の任期制」の評価と課題－」『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援－高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書－』高齢・障害・求職者雇用支援機構, 51-78.
- 鹿生治行・大木栄一（2019）「高齢社員の人事戦略と「中高年向け研修」の基本戦略－キャリア研修の導入意義を考える－」『JEED資料シリーズ2 高齢社員の人事管理の現状と展望－企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から－』高齢・障害・求職者雇用支援機構, 69-91.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016 a）「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, 66-77.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016 b）「60歳以降の社員（高齢社員）の人事管理の整備状況と現役社員の人事管理への影響－平成24年改正高年齢者雇用安定法以降の状況」『日本労働研究雑誌』No.674, 55-65.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018）『継続雇用制度の現状と制度進化－「60歳以降の社員に関する人事管理に関するアンケート調査」結果より－』
- 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, 112-122.
- 藤波美帆・鹿生治行（2019）「60歳代前半層の賃金制度のゆくえ－基本給の決定方針の進化－」『JEED資料シリーズ2 高齢社員の人事管理の現状と展望－企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から－』高齢・障害・求職者雇用支援機構, 25-46.
- 藤波美帆・鹿生治行（2020）「高齢社員の戦力化と賃金制度の進化－仕事基準の基本給が選択される条件とは」『日本労働研究雑誌』No.715, 58-72.