

# 各論

## 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－<sup>1</sup>

### 1. はじめに

本章の目的は、3つある。第一は、長期の視点に立ち、60歳代前半層の社員（以下、「高齢社員」と記述する）の活用戦略（活用強度）に応じて、59歳以下の現役正社員（以下、「現役社員」と記述する）の人事管理と高齢社員の人事管理の類似性（継続性）がどのように変化するかを把握すること。第二は、短期的な視点から、平成24年に改正された高年齢者雇用安定法（以下、「法」と記述する）の前後で高齢社員を対象とした人事管理がどのように変化したのかを捉えること。最後は、65歳以降の人事管理に注目し、人材活用上の課題や60歳代前半層の人事管理との継続性を捉えること、以上3つにある。

平成24年改正法の施行により、企業は65歳までの雇用確保措置の完全実施を義務づけられた。企業は働く側が希望すれば、65歳までの雇用を確保する義務を負う。平成16年改正法の施行以降、高齢社員は数量的に増加している。更に、健康状態と職業能力にばらつきが大きい。人事管理研究が示した対策は、3つある。第一は、高齢社員の人材活用は雇用機会を提供するのみの活用（以下、「福祉的活用」と記述する）では限界があるため、戦力的な活用（以下、「戦力的活用」と記述する）に戦略を切り替え、人事管理を整備する必要があること。第二は、高齢社員の人事管理の整備の「大きな」方向性としては、高齢社員の人事管理の継続性を高める必要があること。最後は、高齢社員の活用戦略は現役社員と異なるため、労使の希望を調整する機能を組み込んだ人事管理が必要となること、以上の3つである（今野, 2014; 藤波・大木, 2011; 鹿生・大木・藤波, 2016; 他多数）。

高齢社員数の増加に伴って、企業の高齢社員の活用は「戦力的活用」に舵を切ることになる。長期的には、高齢社員の人事管理は現役社員と同じ管理が適用されることが予想される。それに至る過程では、高齢社員の人事管理は、現役社員の人事管理との継続性を意識して整備される。ただし、その時期は人事管理の個別領域毎に異なる。先行研究では、最初に雇用管理領域である就労条件管理（労働時間）と配置・異動管理を現役社員に類似させ、戦力化が進むと報酬管理が現役社員との継続性を高めることが示されている（鹿生・大木・藤波, 2016）。ただし、先行研究が用いたデータは、「主要」な高齢社員を対象とした人事管理を捉えた調査結果である。高齢社員の数は増え、質的にも多様となる現在、高齢社員を一つの集団として捉えた場合、高齢社員集団のうち、何割の高齢社員にその人事施策を適用するのかという視点も、人事制度設計者の関心と呼ぶところであろう。3節では、その視点から人事管理の整備状況を捉えた2017年実施の企業向け質問紙調査結果を用いて、高齢社員の活用戦略と人事管理の個別領域の継続性との関係を捉える。

<sup>1</sup> 本章は、『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—』（2019）1章を一部修正したものである。

前述のとおり、長期的には現役社員の人事管理との継続性を意識して高齢社員の人事管理は整備される。一方、短期的には、どのように個別の人事管理が変化するのは分からない。平成 24 年改正法は、平成 16 年改正法と異なり、企業に雇用機会の提供を義務づけた。高齢社員の集団内の個人差は大きくなる。供給側の変化を受け、企業はどのような人事施策を選択したのか。2 節では、2010 年に実施した調査と 2017 年実施の調査結果との比較を行い、特徴を捉えることにする。

生涯現役社会の実現を図るには、65 歳以降の人材活用も検討する必要がある。65 歳以降の雇用を進めるにあたり、企業はどのような課題を抱えているのか。また、65 歳以上の社員を対象とする人事管理は、60 歳代前半層の人事管理と、どの程度異なるのか。4 節では、この点に着目して調査結果を紹介する。

## 2. 長期の視点－活用戦略と高齢社員の人事管理の継続性

本節は、現役社員と高齢社員の人事管理の継続性に着目し、高齢社員の活用戦略に応じて、高齢社員の人事管理がどのように整備されるのかを捉える。高齢社員の活用戦略は長期的には現役社員と一致するが、現在は一致に向けて漸進的に進化する過程にある。これを前提におけば、高齢社員の活用戦略と高齢社員の人事管理の継続性との関係を捉えれば、高齢社員の人事管理の個別領域が各々、どの時点において現役社員の人事管理に類するように整備されるのかが予測できる。

本節は、2017 年 10 月に実施した企業向けの質問紙調査結果（以下、「本調査」と記述する）を用いる。本調査の回収数は 3580 件、回収率は 23.9%である。2 節で分析に用いるデータセットは、60 歳以上の社員が在籍する企業とする。

### (1) 高齢社員比率と活用戦略との関係

最初に、高齢社員が職場に増えると、高齢社員の人材活用戦略が変わるのか、両者の関係を捉えることにする。高齢社員比率は、従業員数に占める高齢社員数とした数値データである。高齢社員の活用戦略は 59 歳正社員と比べた仕事内容の変化を、「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」の軸から捉えている。増えた、または変わらない場合には各 3 点、やや減った場合は 2 点、減った場合は 1 点とし、その合計点を算出している。最大は 9 点、最小は 3 点としている。得点が高い場合は「強い活用戦略」、低い場合は「弱い活用戦略」と呼ぶことにする。

業種と経営状況、60 歳代前半層の主な職種を統制し、高齢社員の活用戦略との関係を見たのが、図表 1 である。60 歳代前半雇用率と高齢社員への期待の程度（仕事内容の類似性からみた活用戦略）は正の関係にある ( $B = 2.409, p < 0.01$ )。高齢社員数が相対的に増えると、「強い活用戦略」が選択される。

図表 1 高齢社員比率と活用戦略（重回帰分析）

	B	s.e.	$\beta$	
定数	5.769	0.174		**
業種 鉱業D	0.025	1.253	0.000	
建設業D	0.582	0.131	0.085	**
電気・ガス・熱供給・水道業D	-0.116	0.402	-0.005	
情報通信業D	-0.432	0.173	-0.046	*
運輸業、郵便業D	1.250	0.106	0.228	**
卸売業、小売業D	0.005	0.113	0.001	
金融業、保険業D	0.016	0.310	0.001	
不動産業、物品賃貸業D	0.237	0.263	0.016	
学術研究、専門・技術サービス業D	0.645	0.253	0.045	*
宿泊業、飲食サービス業D	0.499	0.219	0.042	*
生活関連サービス業、娯楽業D	0.166	0.264	0.011	
教育・学習支援業D	-0.082	0.480	-0.003	
医療、福祉D	1.683	0.251	0.120	**
複合サービス業D	0.948	0.674	0.024	
その他サービス業D	0.621	0.126	0.100	**
その他D	0.505	0.726	0.012	
職種 専門・技術D	0.513	0.112	0.126	**
営業・販売D	0.667	0.128	0.127	**
サービスD	0.909	0.165	0.120	**
現業D	0.393	0.118	0.101	**
その他D	0.031	0.484	0.001	
60歳代前半雇用率	2.409	0.416	0.102	**
経営状況	0.056	0.047	0.021	
調整済みR <sup>2</sup>	0.103			
F値	16.715	**		
N	3135			

注 1) \*\*:  $p < 0.01$ 、\*:  $p < 0.05$

注 2) 業種の参照は、製造業

注 3) 職種の参照は、事務職

## (2) 活用戦略と高齢社員の人事管理との関係

高齢社員が増えると、「弱い活用戦略」から「強い活用戦略」にシフトする。戦力化の程度がどの水準になると、高齢社員の人事管理が現役社員と類する管理に転換するのか。次に、この課題に接近したい。本稿では、高齢社員の人事管理の継続性を、「基盤システム」、「配置・異動」、「就労条件（労働時間）」、「教育訓練」、「評価制度」、「報酬管理」、「福利厚生」の7分野から捉える。更に、それらを総合した「人事管理制度全体」も用いる。人事管理の分野別に、正社員の人事管理との同異度を捉える尺度を作成した。尺度は、4点尺度からなる。1点は「高齢社員は対象ではない」、2点は「現役社員と高齢社員は異なる」、3点は「現役社員と一部の高齢社員が対象」、4点は「現役社員と高齢社員全員が対象」としている。2.5点以上であれば、高齢社員と現役社員の人事管理は類似性が高く、それ未満であれば低いと判断できる。なお、尺度の作成方法は、『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—』（2019）の補論に示している。

(ア) 人事管理制度全体の傾向

高齢社員の活用戦略（仕事内容の同一度）と高齢社員の人事管理制度全体との関係を捉えたのが、図表 2 である。仕事内容の同一度と人事管理制度全体には、正の関係がある（ $B = 0.132$ ,  $p < 0.01$ ）。高齢社員の活用強度が高くなると、高齢社員の人事管理制度全体の継続性が高まる関係にある。

図表 2 活用戦略と人事管理制度全体（重回帰分析）

人事管理制度全体				
	B	s.e.	$\beta$	
定数	2.301	0.047		**
業種				
鉱業D	0.265	0.329	0.013	
建設業D	0.088	0.034	0.045	*
電気・ガス・熱供給・水道業D	0.015	0.105	0.002	
情報通信業D	-0.028	0.046	-0.010	
運輸業、郵便業D	0.070	0.028	0.044	*
卸売業、小売業D	0.023	0.030	0.017	
金融業、保険業D	0.311	0.081	0.062	**
不動産業、物品賃貸業D	0.093	0.069	0.022	
学術研究、専門・技術サービス業D	-0.024	0.066	-0.006	
宿泊業、飲食サービス業D	0.105	0.057	0.031	
生活関連サービス業、娯楽業D	-0.026	0.069	-0.006	
教育・学習支援業D	-0.006	0.126	-0.001	
医療、福祉D	0.486	0.066	0.122	**
複合サービス業D	-0.366	0.177	-0.032	*
その他サービス業D	0.048	0.033	0.027	
その他D	0.527	0.190	0.043	**
職種				
専門・技術D	0.036	0.029	0.031	
営業・販売D	0.101	0.034	0.068	**
サービスD	0.106	0.044	0.049	*
現業D	0.013	0.031	0.012	
その他D	-0.091	0.127	-0.011	
60歳代前半雇用率	0.221	0.110	0.033	*
経営状況	0.024	0.012	0.031	
仕事内容同一度 (7点=0)	0.132	0.005	0.463	**
仕事内容同一度 <sup>2</sup> (7点=0)	0.011	0.002	0.085	
調整済みR <sup>2</sup>	0.240			
F値	40.559	**		
N	3135			

注 1) \*\*:  $p < 0.01$ , \*:  $p < 0.05$

注 2) 業種の参照は、製造業

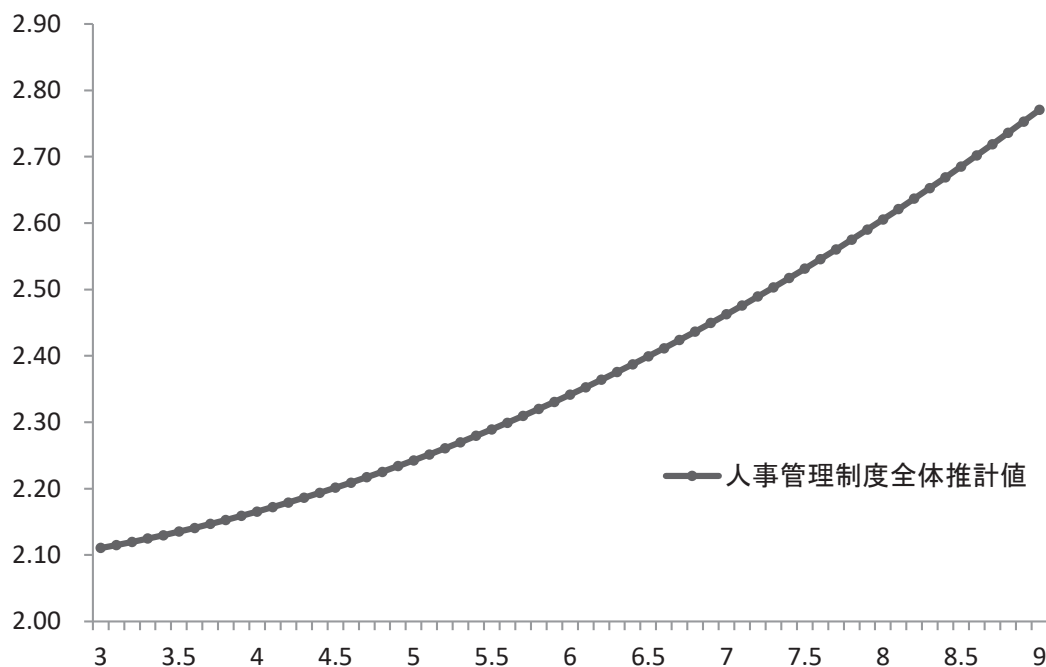
注 3) 職種の参照は、事務職

注 4) 仕事内容同一度は、7 点を 0 に変換した値

図表 2 の回帰式を元に、仕事内容同一度別の人事管理制度全体の推計値を算出した結果が、図表 3 である。その他の変数は、平均値を投入する。高齢社員の人事管理が現役社員の人事管理と類する管理が適用される基準を 2.5 点に置くと、その基準を越える仕事内容の同一度は約 7.3 点となる。仕事内容の同一度の尺度の作成方法は、6 点の場合に現役社員よりも「やや減っている」となる。仕事内容と職責、期待成果のうち、2 つの項目において現役社員と変わらない場合に現役

社員との継続性が意識した人事管理が適用されることがわかる。

**図表 3 仕事内容同一度別、人事管理制度全体の推計値**  
(横軸：仕事内容同一度、縦軸：人事管理制度全体の推計値)



#### (イ) 人事管理の個別分野の傾向

次に、仕事内容の同一度との関係を個別領域毎に捉えることにしたい。図表 4 は人事管理の個別領域を従属変数とした重回帰分析の結果である。仕事内容の同一度の二乗値を投入した場合に決定係数が有意に上昇すれば、そのモデルを採択した。そうでない場合には、仕事内容同一度のみを投入した結果を示している。

図表 4 活用戦略と人事管理の個別分野（重回帰分析）

	配置・異動			教育訓練			就労条件			評価制度						
	B	s.e.	$\beta$	B	s.e.	$\beta$	B	s.e.	$\beta$	B	s.e.	$\beta$				
定数	2.423	0.070	**	2.756	0.131	**	3.057	0.081	**	2.297	0.107	**				
業種																
鉱業D	0.219	0.498	0.007	-0.351	0.838	-0.008	0.742	0.578	0.021	0.069	0.761	0.002				
建設業D	0.174	0.052	0.064	**	0.096	0.096	0.022	0.175	0.061	0.053	**	-0.049	0.080	-0.012		
電気・ガス・熱供給・水道業D	0.203	0.160	0.022	0.058	0.291	0.004	-0.016	0.185	-0.001	-0.206	0.244	-0.015				
情報通信業D	0.067	0.069	0.018	-0.044	0.126	-0.007	-0.019	0.080	-0.004	-0.110	0.106	-0.019				
運輸業、郵便業D	-0.111	0.043	-0.051	**	0.244	0.082	0.066	**	0.120	0.050	0.045	*	-0.089	0.066	-0.027	
卸売業、小売業D	0.119	0.040	0.062	**	-0.095	0.085	-0.030	0.033	0.052	0.014	-0.040	0.069	-0.014			
金融業、保険業D	0.389	0.123	0.056	**	0.542	0.212	0.051	*	0.109	0.143	0.013	0.381	0.188	0.036	*	
不動産業、物品賃貸業D	0.376	0.105	0.063	**	0.058	0.184	0.006	**	0.083	0.121	0.012	0.060	0.162	0.007		
学術研究、専門・技術サービス業D	-0.038	0.101	-0.007	-0.154	0.184	-0.017	0.052	0.117	0.008	-0.138	0.154	-0.016				
宿泊業、飲食サービス業D	0.081	0.087	0.017	0.008	0.175	0.001	0.194	0.101	0.034	0.045	0.133	0.006				
生活関連サービス業、娯楽業D	-0.066	0.105	-0.011	0.003	0.206	0.000	-0.101	0.122	-0.014	-0.154	0.161	-0.017				
教育・学習支援業D	0.158	0.198	0.014	0.025	0.347	0.001	-0.541	0.230	-0.038	*	0.201	0.303	0.012			
医療、福祉D	0.258	0.100	0.046	**	0.453	0.171	0.054	**	0.096	0.117	0.014	0.696	0.154	0.083	**	
複合サービス業D	0.396	0.268	0.025	-0.947	0.533	-0.034	-0.575	0.311	-0.030	-1.160	0.409	-0.049	**			
その他サービス業D	0.037	0.050	0.015	0.093	0.092	0.023	0.022	0.058	0.007	-0.094	0.077	-0.025				
その他D	0.037	0.289	0.002	**	0.017	0.533	0.001	0.352	0.335	0.017	1.343	0.441	0.053	**		
職種																
専門・技術D	0.018	0.045	0.011	0.177	0.082	0.066	*	0.043	0.052	0.022	-0.053	0.068	-0.022			
営業・販売D	0.027	0.051	0.013	**	0.179	0.095	0.052	0.077	0.059	0.030	0.268	0.078	0.085	**		
サービスD	-0.034	0.066	-0.011	*	0.347	0.123	0.069	**	-0.125	0.077	-0.034	0.115	0.101	0.025		
現業D	-0.078	0.047	-0.050	0.079	0.088	0.030	0.157	0.055	0.083	**	-0.128	0.072	-0.055			
その他D	-0.061	0.193	-0.005	-0.607	0.337	-0.035	-0.063	0.223	-0.005	-0.099	0.294	-0.006				
60歳代前半雇用率	0.019	0.166	0.002	*	0.548	0.311	0.035	0.420	0.193	0.037	*	-0.029	0.254	-0.002	*	
経営状況	-0.021	0.019	-0.019	0.005	0.035	0.003	-0.029	0.022	-0.022	0.115	0.029	0.070	**			
仕事内容同一度 <sup>1</sup> (7点=0)	0.123	0.007	0.308	**	0.142	0.013	0.216	**	0.192	0.008	0.397	**	0.126	0.011	0.211	**
仕事内容同一度 <sup>2</sup> (7点=0)																
調整済み R <sup>2</sup>	0.111			0.077			0.186			0.076						
F 値	17.321	**		10.001	**		30.726	**		11.748	**					
N	3130			2581			3127			3123						

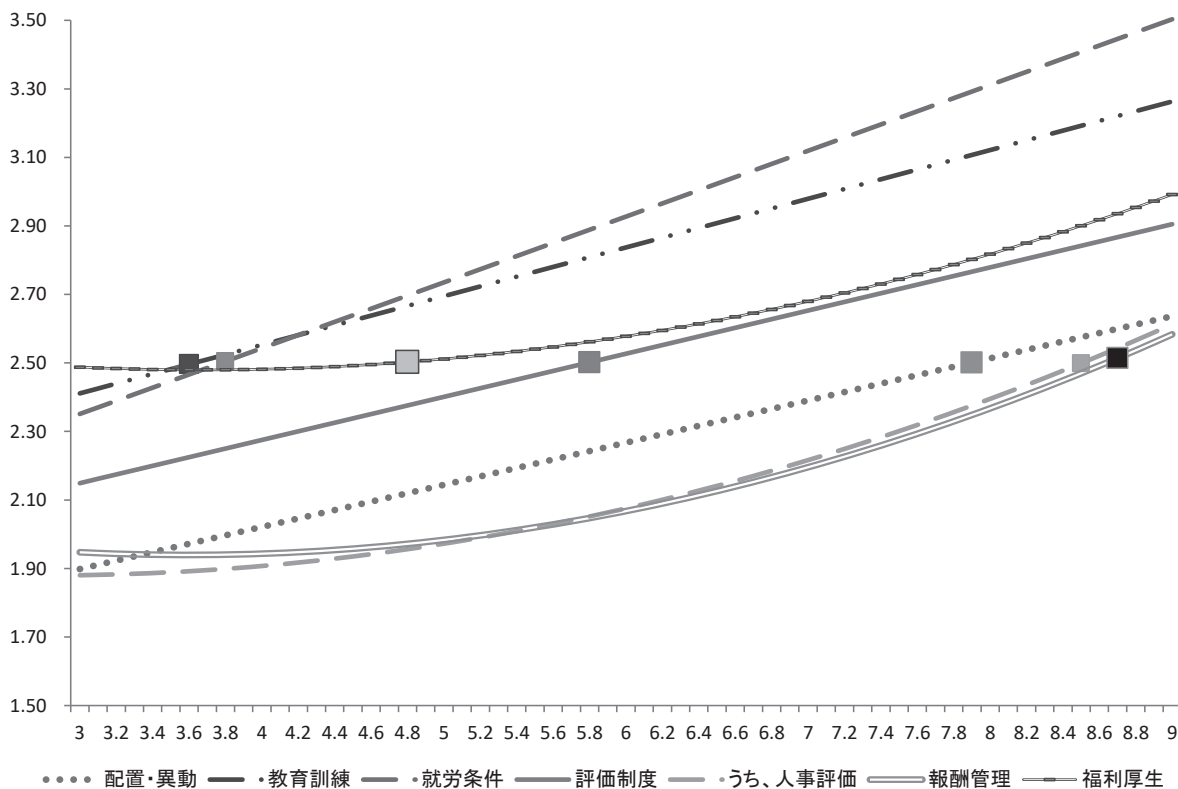
  

	うち、人事評価			報酬管理			福利厚生								
	B	s.e.	$\beta$	B	s.e.	$\beta$	B	s.e.	$\beta$						
定数	1.836	0.123	**	1.926	0.070	**	2.383	0.071	**						
業種															
鉱業D	0.415	0.864	0.008	0.599	0.496	0.020	0.704	0.495	0.024						
建設業D	-0.018	0.091	-0.004	0.090	0.052	0.032	0.054	0.052	0.020						
電気・ガス・熱供給・水道業D	-0.204	0.277	-0.013	-0.032	0.159	-0.003	-0.004	0.159	0.000						
情報通信業D	-0.122	0.121	-0.019	-0.054	0.069	-0.014	0.028	0.069	0.007						
運輸業、郵便業D	-0.122	0.075	-0.033	0.173	0.043	0.076	**	0.231	0.043	0.105	**				
卸売業、小売業D	-0.049	0.078	-0.015	0.099	0.045	0.051	*	0.018	0.045	0.009					
金融業、保険業D	0.400	0.214	0.034	0.324	0.122	0.045	**	0.156	0.122	0.022					
不動産業、物品賃貸業D	-0.068	0.184	-0.007	-0.057	0.104	-0.009	-0.031	0.104	-0.005						
学術研究、専門・技術サービス業D	-0.218	0.175	-0.022	-0.063	0.100	-0.011	-0.028	0.100	-0.005						
宿泊業、飲食サービス業D	-0.028	0.151	-0.003	0.108	0.087	0.022	0.317	0.088	0.066	**					
生活関連サービス業、娯楽業D	-0.079	0.182	-0.008	0.203	0.105	0.033	0.111	0.105	0.019						
教育・学習支援業D	0.064	0.344	0.003	0.135	0.190	0.012	-0.323	0.190	-0.029						
医療、福祉D	0.912	0.176	0.096	**	0.711	0.100	0.123	**	0.521	0.101	0.093	**			
複合サービス業D	-0.693	0.465	-0.026	-0.452	0.266	-0.028	0.015	0.266	0.001						
その他サービス業D	0.012	0.088	0.003	0.085	0.050	0.033	0.123	0.050	0.049	*					
その他D	1.580	0.501	0.055	**	0.744	0.287	0.042	**	0.685	0.287	0.040	*			
職種															
専門・技術D	0.058	0.078	0.021	0.089	0.044	0.053	*	0.020	0.044	0.013					
営業・販売D	0.288	0.089	0.081	**	0.083	0.051	0.038	0.065	0.051	0.031					
サービスD	0.286	0.115	0.056	*	0.380	0.066	0.121	**	0.077	0.066	0.025				
現業D	0.049	0.082	0.019	0.120	0.047	0.075	*	0.042	0.047	0.027					
その他D	-0.092	0.334	-0.005	0.217	0.191	0.019	0.007	0.198	0.001						
60歳代前半雇用率	0.051	0.289	0.003	*	0.310	0.165	0.032	0.424	0.165	0.045	*				
経営状況	0.105	0.032	0.057	**	0.029	0.019	0.025	0.065	0.019	0.060	**				
仕事内容同一度 <sup>1</sup> (7点=0)	0.160	0.014	0.237	**	0.150	0.008	0.365	**	0.120	0.008	0.299	**			
仕事内容同一度 <sup>2</sup> (7点=0)	0.019	0.006	0.060	**	0.022	0.004	0.112	**	0.018	0.004	0.094	**			
調整済み R <sup>2</sup>	0.071			0.174			0.121								
F 値	10.546	**		27.416	**		18.177	**							
N	3112			3127			3117								

「基盤システム」、「配置・異動」、「就労条件（労働時間）」、「教育訓練」、「評価制度」、「報酬管理」、「福利厚生」のすべての個別分野において、仕事内容同一度と正の関係にある。強い活用戦略が選択されると、人事管理の個別領域の継続性が高くなる。更に、仕事内容の同一度がどの時点で、現役社員の管理に類する管理が適用されるようになるのか。それを捉えるために、図表4の回帰式

に基づいて継続性を推計した値を示したのが、図表 5 である。

**図表 5 仕事内容同一度別、人事管理の個別分野の継続性の推計値**  
 (横軸：仕事内容同一度、縦軸：個別分野の継続性の推計値)



注 1) 2.5 点を越える点を大きく示している。

個別領域をみると、仕事内容の同一性が低い時点で「教育訓練」管理と「就労条件（労働時間）」が 2.5 点を越える。それぞれ仕事内容の同一度が各 3.6 点、3.8 点を越える時点で現役社員との継続性が高まるようになる。高齢社員の戦力的活用を進める場合、初期段階において「教育訓練」と「就労条件（労働時間）」が現役社員の継続性を意識して整備される。

続いて、現役社員との継続性を意識して整備されるのが、「福利厚生」と「評価制度」である。「福利厚生」は仕事内容の同一度が 4.8 点、「評価制度」は 5.8 点を越えると、現役社員に類する管理が適用される。最後が、「配置・異動」と「報酬管理」である。「配置・異動」は 7.9 点、「報酬管理」は 8.7 点を越えると、継続性の分岐点となる 2.5 点を越える。人事評価の決め方の同一性も報酬管理と同様に、8.5 点を越える時点で継続性が 2.5 点を越えている。

高齢社員全体の管理施策の適用状況という観点から、現役社員との継続性を意識した人事管理整備の転換点を捉えると、「教育訓練」と「就労条件（労働時間）」が戦力的活用の初期段階から継続性を意識して整備され、ある程度活用が進むと「福利厚生」と「評価制度」、ほぼ現役に近い活用を志向する段階において、「配置・異動」と「報酬管理」分野が現役社員との継続性を意



識して整備される。個別分野を機能させる「人事評価」のみを見ると、期待役割がほぼ現役社員と高齢社員が同程度になる時点において、高齢社員の人事管理が現役社員と類似する。この時点で、高齢社員の人事管理の設計方針が現役社員と類するようになる。それより弱い活用戦略では、企業は高齢社員を現役社員と異なる人材と位置付ける。

### 3. 短期の視点－平成 24 年改正法前後の変化

本節は、平成 24 年改正法前後において、高齢社員の個別の人事施策がどのように変わったのかを、調査結果を用いて紹介する。

#### (1) データセット

用いるデータは、2010 年 1 月に実施した企業向け質問紙調査（以下、「10 年調査」と記述する）と、2017 年 10 月に実施した企業向け質問紙調査（以下、「本調査」と記述する）である。いずれの調査も企業の人事担当者を対象に実施した。対象は高齢社員（60 歳代前半層）の社員集団とする。人事施策群が、高齢社員集団のうち何割程度を対象とするのか、を尋ねている。

10 年調査と本調査で共通する設問を用いて、2 時点比較をおこなう。それぞれの設問は、正社員の人事管理との同異度を捉えるために、尺度化している。4 点尺度に変換した。1 点は「高齢社員は対象ではない」、2 点は「現役社員と高齢社員は異なる」、3 点は「現役社員と一部の高齢社員が対象」、4 点は「現役社員と高齢社員全員が対象」としている。2.5 点以上であれば、高齢社員と現役社員の人事管理は類似性が高く、それ未満であれば低いと判断できる。

10 年調査と本調査の母数の違いは、図表 6 に示した。10 年調査と本調査の正社員規模には大きな違いがある。10 年調査では、企業規模の大きな順から配布している。本調査は、同様に企業規模の大きな順から配布したが、1 社おきに配布している。この結果、図表 6 をみると、本調査の正社員規模は「101 ～ 300 人」（67.7%）が多くなっている。一方、10 年調査においては正社員規模「101 ～ 300 人」（36.6%）の構成比はやや低くなり、「301 ～ 500 人」（32.0%）の割合が高くなっている。10 年調査は、正社員規模が大きい企業が多く含まれる傾向にある。

次に、産業別の構成比をみると、10 年調査と本調査共に、「製造業」の比率は高い（各 23.7%、31.7%）。本調査の場合、「運輸業」（12.7%）と「卸売・小売業」（18.6%）の構成比がやや高くなり、10 年調査の場合には、「医療・福祉業」（14.6%）、「サービス業」（17.2%）の回答が多くなっている。

図表 6 10年調査と本調査の母数の差異

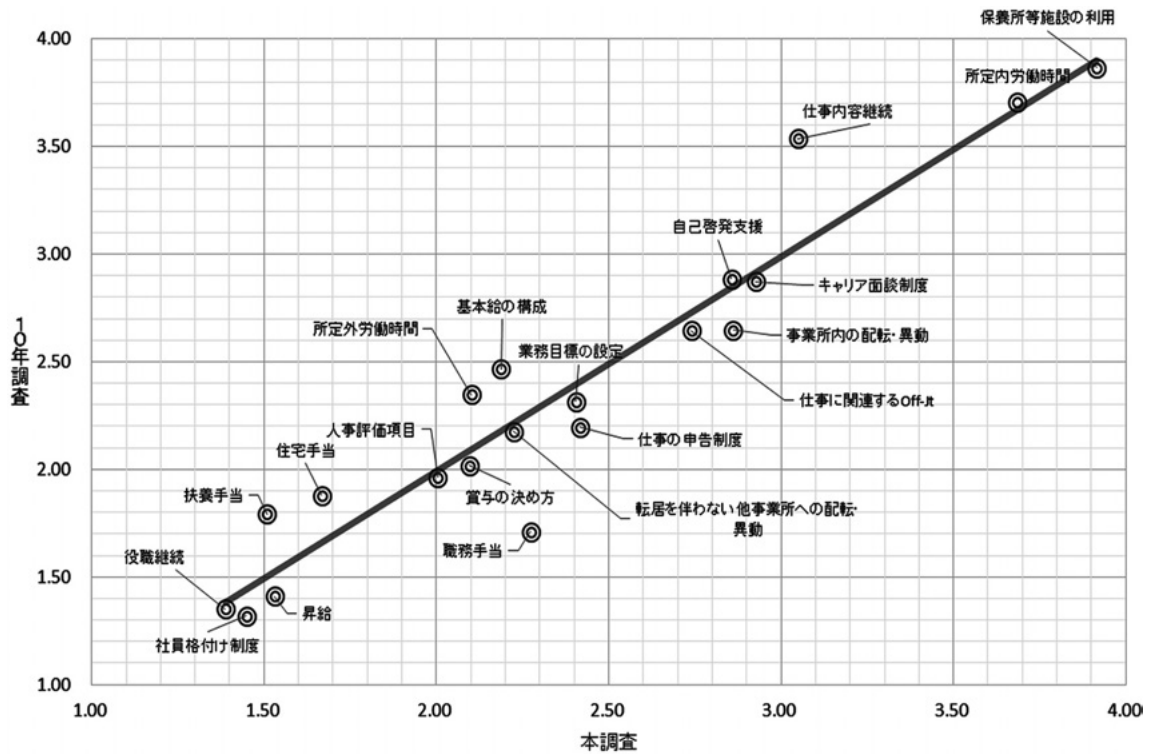
		10年調査	本調査
産業	鉱業	0.1%	0.1%
	建設業	4.4%	7.8%
	製造業	23.7%	31.7%
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.4%	0.7%
	情報通信業	3.7%	5.4%
	運輸業	7.4%	12.7%
	卸売・小売業	13.7%	18.6%
	金融・保険業	6.2%	1.1%
	不動産業	0.5%	1.5%
	飲食店・宿泊業	1.6%	2.5%
	医療・福祉業	14.6%	1.7%
	教育・学習支援業	5.3%	0.5%
	サービス業	17.2%	13.9%
	その他	0.7%	0.2%
	無回答	0.5%	1.7%
	正社員数	30人以下	0.7%
31～50人		0.5%	1.2%
51～100人		2.0%	9.3%
101～300人		36.6%	67.7%
301～500人		32.0%	10.4%
501～1000人		17.1%	6.2%
1001人～5000人		9.7%	3.3%
5001人以上		1.2%	0.3%
無回答		0.1%	0.6%
N	2733	3580	

上記の違いを念頭に置き、2節は二時点の比較をおこなう。なお、規模差が大きいため、正社員規模が301人以上と未満で区分する。更に、製造業とそれ以外（以下、「非製造業」と記述する）に区分した、計4区分を作成して高齢社員（60歳代前半層）の人事管理の変化を捉えることにする。

## (2) 「301人以上製造業」のケース

「正社員規模301人以上製造業」の変化を捉えたのが、図表7である。高齢社員を対象とした人事施策別に、10年調査と本調査との差を見ている。10年調査1点と本調査1点から各4点に向かって45度線を引いている。各人事施策が45度線よりも上に位置する場合は、本調査と比べて10年調査の方が得点は高く、高齢社員の対象割合が減少した項目となる。右に位置する場合は、本調査において高齢社員の対象割合が増加した項目となる。

図表7 「301人以上製造業」(左：10年調査、右：本調査)



図表7を見ると、10年調査と本調査の両方で「保養所等施設の利用」と「所定内労働時間」が高く、高齢社員も対象とする割合が高い。10年調査時点で継続性が高い施策のうち、本調査時点で減少したのは、「仕事内容継続」である。企業は、すべての高齢社員を現役社員と同じ仕事に配置しなくなっている。

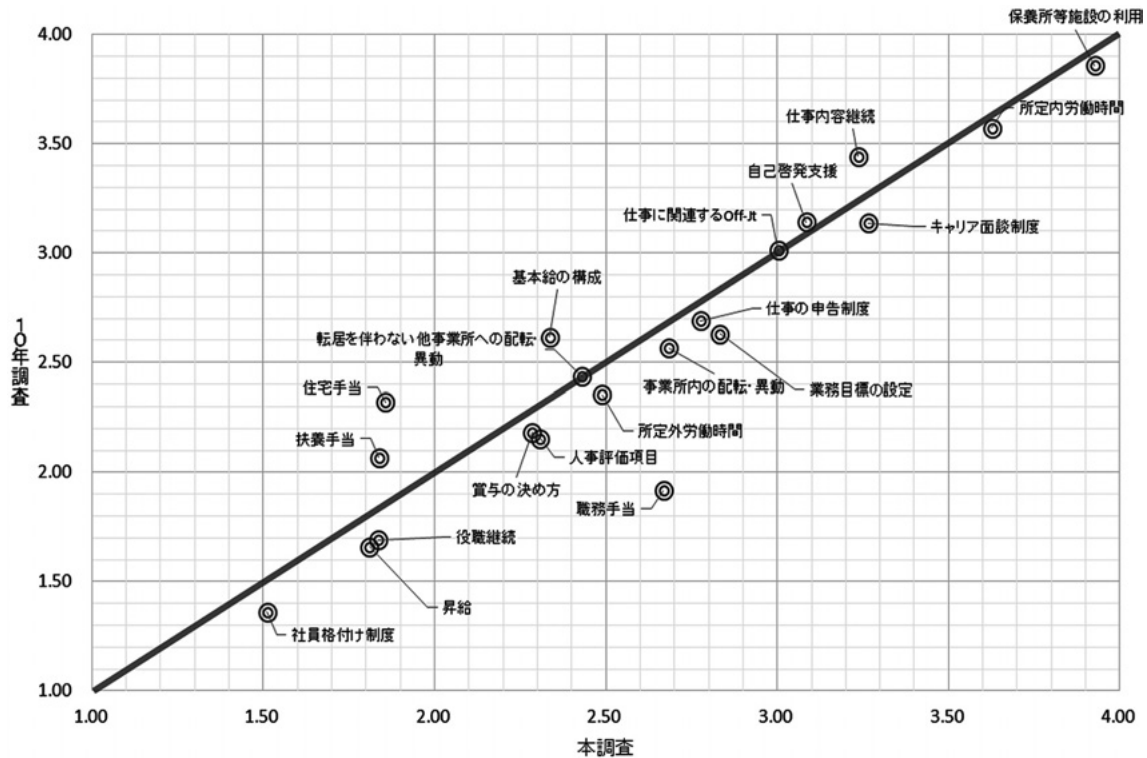
また、10年調査から本調査時点で、高齢社員の対象割合が増えた人事施策は、「事業所内の配転・異動」、「仕事の申告制度」、「職務手当」、「昇給」である。「事業所内の配転・異動」は10年調査時点で適用割合は高かった。一方、「仕事の申告制度」と「職務手当」、「昇給」は10年調査時点で適用割合は低く、本調査時点で適用割合が増加した。高齢社員の対象割合が減少した人事施策は、「仕事内容継続」、「基本給の構成」、「所定外労働時間」、「住宅手当」、「扶養手当」である。

高齢社員の仕事の配置にあたり、現役時代と同じ仕事を任せない企業が増え、所定外労働時間も減らす傾向にある。一方、基本給の構成を変えるなど、現役時代と異なる賃金設計方法を採用する傾向にある。住宅手当と扶養手当の支給割合を減らし、職務手当を支給する割合は増えた。現在の働きに報いた手当を支給する傾向にある。また「仕事の申告制度」の対象割合も増加した。仕事の決定方式において、労使の調整を意識した人事施策が導入されるようになった。

### (3) 「301人以上非製造業」のケース

次に、「正社員規模301人以上、かつ非製造業」のケースを見てみよう（図表8）。10年調査と本調査共に、正社員との継続性が高い人事施策は、「保養所等施設の利用」、「所定内労働時間」、「仕事内容継続」である。この項目のうち、「仕事内容継続」割合は減少している。

図表8 「301人以上非製造業」（左：10年調査、右：本調査）

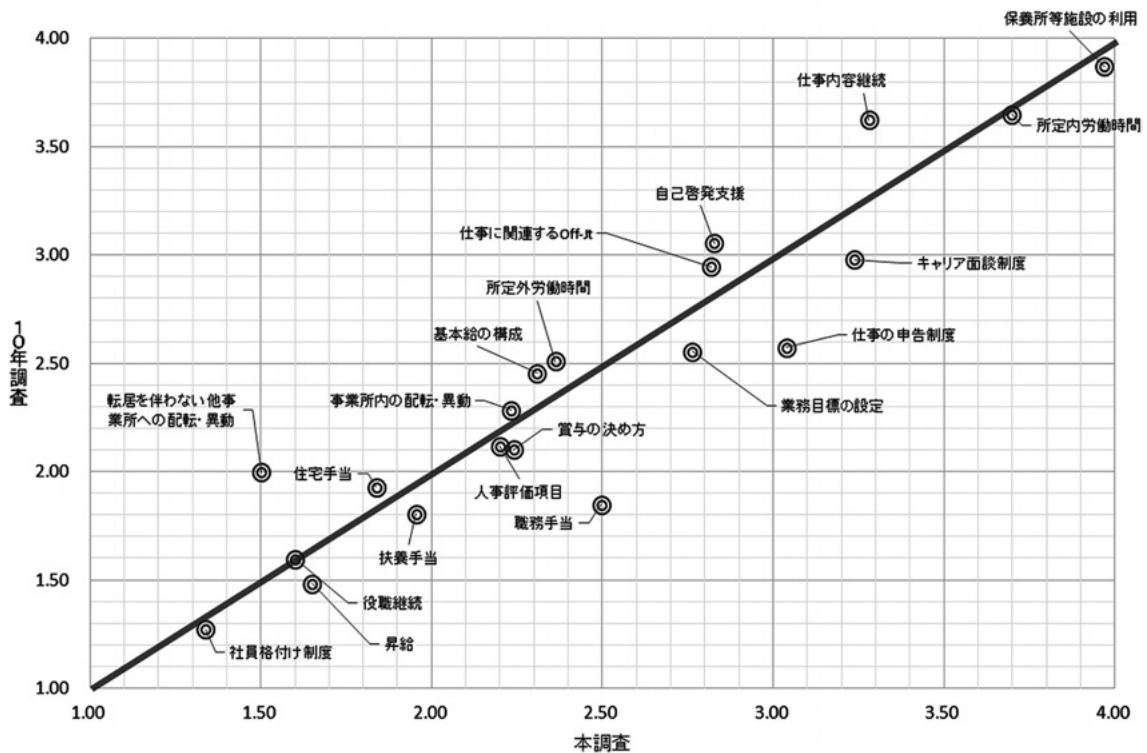


また、10年調査と比べて、継続性が高まった人事施策は、「業務目標の設定」、「仕事の申告制度」、「事業所内の配転・異動」、「所定外労働時間」、「人事評価項目」、「職務手当」、「賞与の決め方」、「役職継続」、「昇給」、「社員格付け制度」である。一方、継続性が低くなった人事施策は、「基本給の構成」、「住宅手当」、「扶養手当」の3つである。「301人以上製造業」と同様に、「所定内労働時間」と「保養所等施設の利用」は高い水準で継続性を維持している。「仕事内容継続」と「基本給の構成」、「住宅手当」、「扶養手当」は、継続性は減少した。高齢社員の集団全員に同じ仕事を任せる割合は減少し、基本給の決め方を大きく変え、主に現役社員を対象とする手当の支給を辞める傾向にある。キャリア面談制度と業務目標の設定、仕事の申告制度、人事評価項目など、労使で仕事配分を調整する人事施策の実施割合は増えた。仕事に関わる手当（職務手当）と賞与の継続性を高め、わずかではあるが昇給を実施する割合も高まった。現在の貢献に見合った報酬制度を徐々に整える傾向にある。

#### (4) 「300人以下製造業」のケース

「正社員規模300人以下、かつ製造業」のケースを、図表9から捉えてみよう。10年調査と本調査共に、「保養所等施設の利用」、「所定内労働時間」の継続性は高い。また、10年調査と本調査の間には適用割合に差はあるが、「仕事内容継続」と「キャリア面談制度」の継続性は高くなっている。ただし、「仕事内容継続」は10年調査よりも本調査において高齢社員の適用割合は減少し、一方「キャリア面談制度」の適用割合は増えている。

図表9 「300人以下製造業」(左：10年調査、右：本調査)

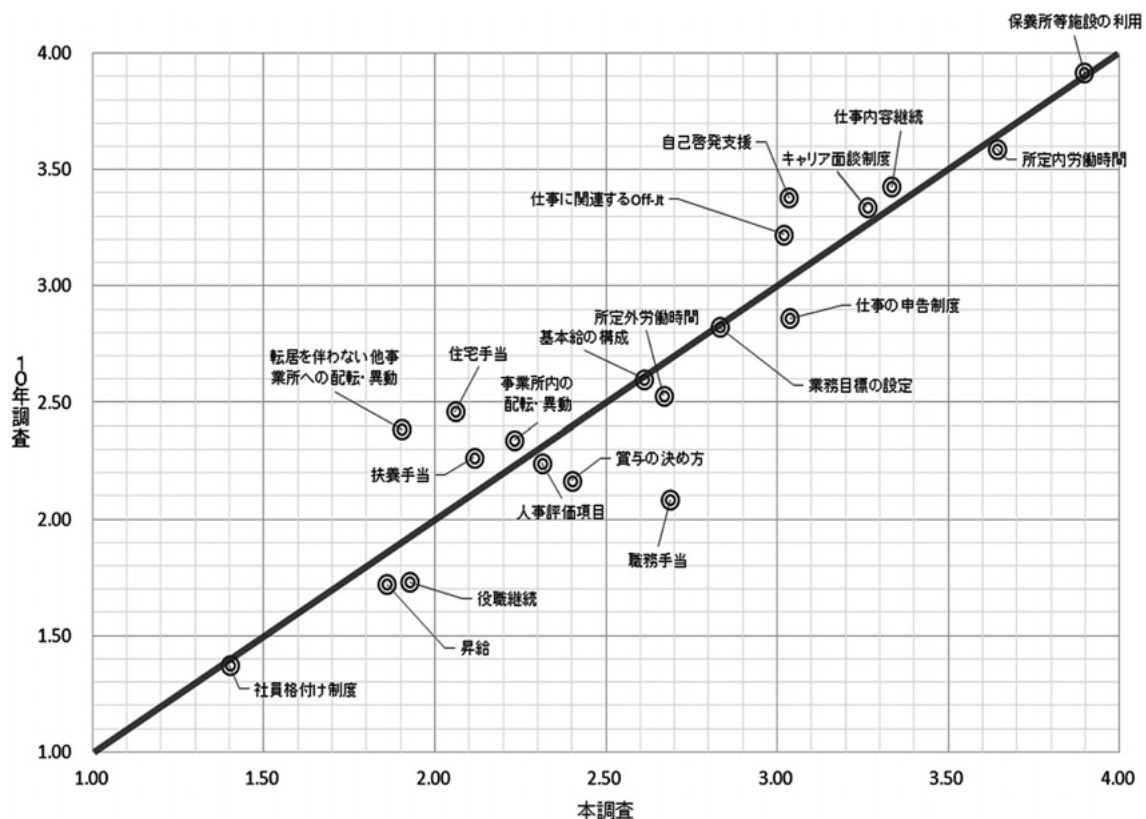


また、10年調査から本調査において減少した人事施策は、「自己啓発支援」、「仕事に関連するOff-Jt」、「所定外労働時間」、「基本給の構成」、「転居を伴わない他事業所への配転・異動」、「住宅手当」である。他方、増加した人事施策は、「仕事の申告制度」、「業務目標の設定」、「職務手当」、「扶養手当」、「昇給」である。上記2つの区分と同様に、仕事内容が継続する高齢社員割合は低下し、基本給の構成の継続性も低下する傾向にある。また、労使で働き方を調整する機能を担う「仕事の申告制度」と「業務目標の設定」、「キャリア面談制度」の適用割合は増加している。また、「職務手当」の支給と「昇給」の実施割合は増加し、今の働きや貢献に見合った給与が支給される傾向にある。一方、正社員301人以上と異なるのは、「転居を伴わない他事業所への配転・異動」が減少する傾向にある。異動範囲を限定した活用が進む傾向にある。

(5) 「300 人以下非製造業」のケース

「正社員規模 300 人以下、かつ非製造業」の状況を捉えたのが、図表 10 である。10 年調査と本調査の二時点での継続性が高い施策は、「保養所等施設の利用」、「所定内労働時間」、「仕事内容継続」、「自己啓発支援」、「仕事に関連する Off-Jt」、「仕事の申告制度」である。そのうち、教育訓練に関わる項目である「自己啓発支援」と「仕事に関連する Off-Jt」については、高齢社員の対象割合は減少した。一方、「仕事の申告制度」については対象者が増加した。

図表 10 「300 人以下非製造業」(左：10 年調査、右：本調査)



また、10 年調査と比べて、本調査において高齢社員の対象割合が低下した項目は、「住宅手当」、「扶養手当」、「転居を伴わない他事業所への配転・異動」、「事業所内の配転・異動」である。高齢社員全体として異動の範囲は限定され、「住宅手当」の支給対象割合も減少している。更に、主に現役社員を対象とする「扶養手当」の支給対象割合も減少した。

一方、「役職継続」、「所定外労働時間」、「昇給」、「職務手当」、「賞与の決め方」の継続性は高まった。異動の範囲を狭め、役職を継続させ、所定外労働時間を増やした活用を志向する傾向にある。更に、働きに見合った報酬制度を整える志向が高まった。「職務手当」を支給し、「賞与」の支給方法を現役社員と類似させ、基本給には昇給を組み込むようになった。

## (6) 小活

以上、企業規模と業種を4つに区分し、各々における人事施策の継続性の変化を捉えた。2節に見たように、全体としては活用戦略の変化（弱い活用戦略から強い活用戦略へのシフト）に応じて、（時間差はあるが）継続性が高まるように整備される傾向がある。ただし、短期的には、本節の結果に見るように、必ずしもすべての人事施策が現役社員に類する管理が適用されるわけではなかった。以下、人事施策毎に、特徴を整理してみよう。

### ①基盤システム

「格付け制度」については、業種・規模を問わず継続性は低い。ただし、二時点の変化をみると、正社員301人以上規模企業（業種は問わず）において継続性が高まっている。高齢社員数が多く、結果として質的なばらつきが大きい大企業においては、等級制度を整える傾向がある。

### ②配置・異動管理

「役職の継続」については、業種・規模を問わず継続性は低い。ただし、二時点の変化をみると、正社員301人以上規模企業（業種は問わず）において、継続性は高まっている。「仕事内容の継続」については、業種・規模を問わず継続性は高い水準にある。しかし、二時点の変化を見ると、継続性は低下傾向にある。高齢社員集団「全員」に同じ仕事を継続させる割合は低下している。特に正社員301人以上企業において、その傾向が顕著に見られる。

「転居を伴わない事業所内の配転・異動」について、業種・規模を問わず継続性は低い。二時点の変化をみると、正社員301人以上企業（業種は問わず）においては、大きな変化はない。ただし、正社員300人以下企業では、継続性は大幅に減少した。配置転換と異動範囲を限定する傾向にある。「事業所内の配転・異動」は、正社員301人以上企業において、継続性はやや高い傾向にあった。二時点の変化をみると、当該企業において継続性が高まった。一方、正社員300人以下規模企業では継続性は低く、二時点の変化をみると、継続性は一層低下している。

以上、配置・異動管理全体を見ると、仕事内容の継続性は低下傾向にある。希望者全員の雇用義務化に伴って選抜が困難になるため、期待役割を大きく変える社員を増やす対応をとっているものと考えられる。ただし、配置の方法は規模間の差がある。企業規模が大きい企業においては、異動対象者を増やす傾向にある。他方で、中小企業では、高齢社員の異動機会を抑制する傾向にある。

### ③教育訓練管理

「仕事に関するOff-Jt」については、業種・規模を問わず、継続性は高い傾向にあった。二時点の変化をみると、正社員301人以上かつ製造業において、高齢社員にも適用する割合が増えている。他方、正社員300人以下企業において、高齢社員の適用割合は低下している。「（仕事に関する）自己啓発支援」については、業種・規模を問わず、継続性は高い傾向にあった。二時点の変化をみると、正社員300人以下企業において、高齢社員の適用割合は低下している。

以上、教育訓練分野の人事施策の継続性を見ると、正社員300人以下企業における高齢社員の適用割合は低下傾向にある。中小企業では教育訓練の対象者を限定するようになっている。

### ④就労条件管理

「所定内労働時間」については、業種・規模を問わず、継続性は高い傾向にあった。二時点

の変化を見ても、高い水準を維持している。一方、「所定外労働時間」については、業種・規模を問わず、継続性は高い水準になかった。二時点の変化をみると、製造業（規模を問わず）では、現役社員と高齢社員が異なる割合が増え、継続性がより低下する傾向にある。他方、正社員 300 人以下企業では、継続性が高まる傾向にある。

以上、中小企業では、「所定内労働時間」に加え、所定外労働時間を現役社員に類する管理とする傾向が高まった。一方、大企業では、「所定内労働時間」は現役社員に類する管理を適用するが、所定外労働時間は現役社員と変える企業が増えている。労働時間面から見た高齢社員の活用状況をみると、大企業では現役社員と明確に区分する企業が増え、中小企業では現役社員に近づける企業が増える傾向にある。

#### ⑤人事評価

「人事評価項目」の継続性は、規模・業種を問わず、低い水準にある。二時点の変化を見ると、規模・業種を問わず、継続性はやや高まる傾向にある。「業務目標の設定」については、10 年調査では正社員 300 人以下企業では継続性がやや高い水準にあった。二時点の変化を見ると、正社員 301 人以上かつ非製造業、正社員 300 人以下かつ製造業において、継続性は向上していた。「仕事の申告制度」は、正社員 301 人以上製造業以外では、10 年調査時点においても継続性はやや高い水準にあった。二時点の変化を見ると、特に製造業（規模は問わず）において、高齢社員の適用割合は増加している。「キャリア面談」については、10 年調査時点から高齢社員も適用される傾向にあった。二時点の変化を見ると、正社員 301 人以下かつ非製造業、正社員 300 人以下製造業については、適用割合が増加している。

以上、人事評価全般をみると、現役社員と高齢社員の人事評価項目の継続性はやや高まり、高齢社員に人事評価を実施する高齢社員は増加傾向にある。ただし、継続性は 2.5 点を越えていない。高齢社員の活用戦略は、依然として現役社員は異なることが伺える。一方、労使で仕事配分方法を調整する仕組みを見ると、概ね「業務目標の設定」、「仕事の申告制度」、「キャリア面談制度」の継続性は高まり、労使で調整する仕組みが維持される傾向にある。

#### ⑥報酬管理

「基本給の構成」は、10 年調査において非製造業（規模は問わない）では現役社員との継続性はやや高く、製造業（規模は問わない）では継続性はやや低くあった。二時点の変化をみると、企業規模が大きい企業において継続性は低下し、正社員 300 人以下かつ非製造業を除いて、継続性は低くなる傾向にあった。基本給の決め方を現役社員と変える傾向が強まった。一方、「賞与の決め方」は、10 年調査において規模・業種共に、現役社員と大きく異なる傾向にあった。本調査では現役社員と同じではないが、継続性は高まる傾向が見られた。更に「職務手当」は、10 年調査において規模・業種共に支給されていなかった。二時点の変化を見ると、業種・規模を問わず職務手当を支給する企業は大幅に増えた。「昇給」についても、10 年調査時点では現役社員と大きく異なる傾向にあった。二時点の変化を見ると、昇給がある賃金制度を適用する企業は増えた。

以上、報酬管理全般を見ると、非製造業の中小企業では基本給の決定方法は現役社員との継続性を維持するが、それ以外の企業では現役社員と異なる決め方を選択するようになった。ただし、今の仕事と貢献に報いた報酬を支払う傾向は高まり、「職務手当」と「賞与」を支給し、昇給がある賃金制度を導入する企業が増えた。



## ⑦福利厚生

「扶養手当」について、10年調査では支給する企業は全体的に少なかった。本調査時点では、支給しない企業は更に増えた。この傾向は、非製造業において顕著である。「住宅手当」も同様の傾向が見られる。ただし、中小企業の製造業では支給企業が増えている。一方、「保養所等施設の利用」については、10年調査と本調査共に継続性は高くなっている。

以上、子供を育て、資産を形成する過程にある社員を対象とする手当（扶養手当と住宅手当）の支給対象から高齢社員を除く企業は増えている。一方、福利厚生施設の利用には、現役社員と同様に高齢社員も対象としている。

## (7) 考察

2節では、長期的な視点に立ち、高齢社員の人事管理は、どの分野の人事管理がどの時点で現役社員との継続性を意識して整備されるのか、その動きを予測した。2節の分析でわかったことは、2つある。第一は、高齢社員数が増えると、高齢社員の活用戦略は現役社員と同じ活躍を求めること。第二は、人事管理の個別領域間の差はあるが、高齢社員の活用戦略が現役社員と同じになれば、現役社員との継続性を意識した人事管理が整備されることである。長期的に見れば、そのような動きが見られる。一方、短期的にみると、すべての人事施策が現役社員の人事施策に近づいてはいる。

戦力的活用の最終段階では、現役社員と同じ活躍を求めることが予想される。しかし、それに至る過程では、2つの動きが見られる。第一は、全ての高齢社員に、定年前の仕事を配分する企業が減少していることにある。高齢社員の能力と意欲を活かして企業が利益を享受するには、高齢社員には定年前に経験した仕事を配分することが望ましい。しかし、規模・業種による差はあるが、2012年改正法以降には、仕事内容を継続する高齢社員の比率を下げる企業が増えている。この理由は、高齢社員の能力と意欲の差が大きくなったためと考えられる。

第二は、企業は高齢社員の活用戦略を現役社員の活用とは変えて、戦力的活用を進めることにある。これを裏付ける動きは2つある。人事評価と基本給の決定における継続性である。人事評価の方法について、本調査時点においても、現役社員と異なる方法とする企業は多い。また基本給の決定方法も、現役社員と変える企業は多い。特に中小企業の非製造業を除く企業では、雇用確保の完全義務化後には、現役社員と高齢社員の基本給の設計方針を変える動きを強めている。各企業は、現役社員を想定とする手当の支給を止め、今の仕事と貢献に報いる報酬を支給する（職務手当、昇給、賞与）動きを見ると、高齢社員は投資対象として囲い込みながら育成する社員ではなく、保有する能力を活かし、今の貢献に見合った報酬を払う人材（短期決済型人材）としての活用を進めていることが伺える。なお、基本給の決定方法の進化プロセスは、2章または藤波・鹿生（2020）で紹介されている。付言すれば、上述した2点（活用戦略の転換（短期決済型へ）と労働力の質的多様性）を背景に、企業は仕事の配分を労使で調整する機会を設け（目標管理と仕事の申告制度）、かつその調整機能を高める人事施策（キャリア面談や研修）を拡充することが伺える。

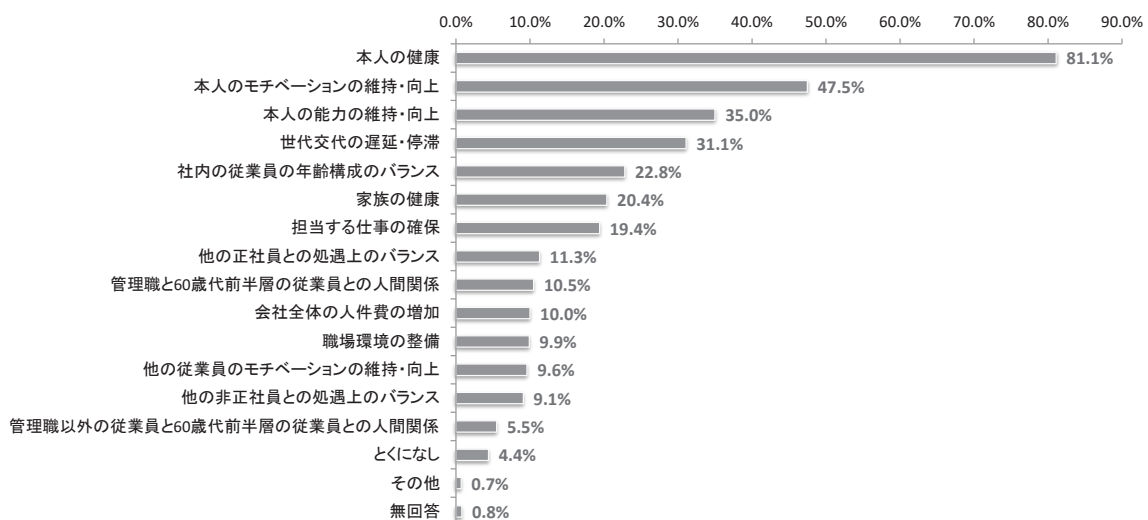
本節は、規模と業種の差を紹介してきた。高齢社員の人事管理の継続性とその変化において上述の共通性はあるが、特に規模に差が生じた施策があった。具体的には、配置・異動管理分野の人事施策である。規模・業種を問わず、人事評価方法の継続性は低いいため、活用方針は現役社

員と変えていることが予想される。60歳以降に高い成果を求めるのであれば、定年前と大きく仕事を変えないことが望ましい。職場が変われば、専門技能と言語、組織風土、人間関係、社内政治の状況も変わる。高齢社員の社会化が必要となる。適応には時間がかかる。それゆえ短期決済型の活用を指向する場合には、異動機会を抑制することが望ましい。中小企業では、それを選択する傾向がある。一方、大企業では現役社員と活用戦略を変えながらも、2013年以降には異動機会を増やす傾向にある。中小企業の方が高齢社員の人員の余剰感は低く、かつ人員の確保が必要となる。高齢社員には定年前の職場において、同じ（または類似する）仕事を配分する傾向が高まるものと考えられる。

#### 4. 65歳以降の人事管理の課題と人事管理の継続性

3節までは、60歳代前半層の人事管理に焦点を当ててきた。生涯現役社会の実現には、法で定める年齢を超えた雇用にも注目する必要がある。法も70歳までの就業・雇用機会の確保を求めるようになっている。そこで4節では、65歳以降の人材活用における課題を把握し、更に60歳代前半層の人事管理と65歳以降の人事管理の違い（60歳代前半層からの継続性）を紹介することにしたい。

図表 11 65歳超社員の活用課題（N = 1856、複数回答）



59歳時点で正社員として在籍した65歳以上の社員（以下、「65歳超社員」と記述する）が在籍する企業（1856社）を対象に、65歳超社員の活用課題を示したのが、図表11である。最も多いのが、「本人の健康」（81.1%）、次いで「本人のモチベーションの維持・向上」（47.5%）、「本人の能力の維持・向上」（35.0%）、「世代交代の遅延・停滞」（31.1%）、「社内の従業員の年齢構成のバランス」（22.8%）、「家族の健康」（20.4%）の順になっている。本人の健康に課題意識を抱える企業は多くを占める。生涯現役社会の実現には、健康の維持・向上が課題となる。また、調査対象企業は、65歳超社員を雇用する企業であるため、「担当する仕事の確保」の課題は少な

く、2割（19.4%）を下回る。他方、65歳超の雇用は雇用確保措置で定める年齢を上回り、選抜された社員が雇用されていると思われるが、「本人のモチベーションの維持・向上」、「本人の能力の維持・向上」に課題意識を抱える企業が多く、60歳代前半層と同様に、65歳超の雇用においても職業能力や意欲の維持・向上を図る人事施策が必要であることを示している。

65歳超の雇用を進めるにあたり、人数が増えれば人事管理を整える必要がある。前節までは60歳代前半層と現役社員の違いを見た。本節は65歳超社員を対象とした人事管理と60歳代前半層の社員の人事管理の違いを捉える。図表12は、後者の関係を見ている。

60歳代前半層と65歳超社員の人事管理の継続性をみると、「同じ」が36.7%、「やや同じ」が32.4%となっている。おおむね7割の企業が65歳超社員の人事管理は60歳代前半層と同じ管理を適用している。一方、異なる企業も3割弱を占めている。異なる企業（「かなり異なる」＋「異なる」）のうち、異なる人事施策を示したのが、右段である（複数回答）。「基本給の決め方」が最も多く（74.2%）、次いで「賞与・一時金の決め方」（31.9%）、「昇給の有無」（30.3%）、「所定内労働時間の長さ」（30.1%）の順になっている。65歳以降に人事管理の継続性を意識しない企業においては、60歳代前半層とは賃金の設計思想が変えていることがわかる。

**図表 12 65歳超社員の人事管理と60歳代前半層の人事管理の継続性（左図）と相違点**

		異なる領域 (M.A)	
同じ	36.7%	従業員格付け制度	14.3%
やや同じ	32.4%	賃金テーブルの設定	25.3%
かなり異なる	8.2%	配置転換・異動の有無	11.8%
異なる	20.0%	所定内労働時間の長さ	30.1%
無回答	0.6%	所定外労働時間（残業）の長さ	12.8%
N	1856	対象となる教育訓練の種類	4.3%
		基本給の決め方	74.2%
		基本給の支払い形態	18.9%
		昇給の有無	30.3%
		昇格（昇進）の有無	21.4%
		諸手当の種類	24.4%
		賞与・一時金の支払い対象者の範囲	23.2%
		賞与・一時金の決め方	31.9%
		利用出来る保養所やレクリエーション施設の範囲	2.5%
		退職金・慰労金の決め方	12.8%
		無回答	2.7%
		N	561

65歳超社員の活用成果を高めるには、65歳超社員の人事管理の継続性は意識したほうがよいのか、または60歳代前半層の人事管理において検討すべきことはあるのか、この点を検討したのが、図表13である。図表13は、65歳超社員の働きぶりの評価を企業に尋ねた結果（4点尺度：「満足していない」1点、「あまり満足していない」2点、「ある程度満足している」3点、「満足している」4点）を従属変数とし、Model 1では60歳代前半層と65歳超社員の人事管理の継続性評価と60歳代前半層の人事管理制度全体の継続性（現役社員と60歳代前半層の継続性）、Model 2は、後者の個別領域の変数を投入している。

図表 13 65 歳超社員の活用評価と人事管理の継続性（重回帰分析）

	Model 1			Model 2		
	B	s.e.	$\beta$	B	s.e.	$\beta$
定数	2.664	0.095	**	2.653	0.111	**
業種						
鉱業D	0.864	0.534	0.037	0.897	0.537	0.043
建設業D	0.036	0.047	0.021	0.034	0.051	0.020
電気・ガス・熱供給・水道業D	0.140	0.156	0.021	0.161	0.164	0.025
情報通信業D	0.156	0.105	0.035	0.012	0.127	0.003
運輸業、郵便業D	0.020	0.041	0.013	-0.012	0.047	-0.008
卸売業、小売業D	-0.055	0.046	-0.039	-0.037	0.051	-0.026
金融業、保険業D	-0.050	0.144	-0.008	-0.058	0.150	-0.010
不動産業、物品賃貸業D	0.136	0.106	0.031	0.101	0.111	0.024
学術研究、専門・技術サービス業D	-0.114	0.105	-0.026	-0.172	0.110	-0.041
宿泊業、飲食サービス業D	-0.020	0.090	-0.006	0.070	0.113	0.017
生活関連サービス業、娯楽業D	-0.088	0.109	-0.020	-0.073	0.125	-0.016
教育・学習支援業D	0.215	0.191	0.026	0.301	0.206	0.038
医療、福祉D	-0.089	0.094	-0.024	-0.096	0.097	-0.028
複合サービス業D	-0.129	0.534	-0.006	-0.151	0.536	-0.007
その他サービス業D	-0.007	0.050	-0.004	-0.046	0.053	-0.027
その他D	0.120	0.379	0.007	0.182	0.381	0.012
職種						
専門・技術D	0.023	0.050	0.020	0.021	0.054	0.018
営業・販売D	-0.032	0.056	-0.020	-0.031	0.062	-0.020
サービスD	-0.043	0.070	-0.020	-0.009	0.077	-0.004
現業D	-0.030	0.051	-0.027	-0.040	0.057	-0.036
その他D	-0.059	0.184	-0.008	-0.063	0.208	-0.008
65 歳以上社員比率	0.004	0.170	0.001	-0.108	0.190	-0.016
経営状況	0.063	0.019	0.079	0.077	0.021	0.096
60 歳代前半層と 65 歳超社員の継続性	0.045	0.011	0.095	0.043	0.012	0.092
60 歳代前半層と現役社員の継続性						
人事管理制度全体	0.110	0.025	0.109			
基盤システム				0.005	0.018	0.007
配置・異動				0.006	0.021	0.009
教育訓練				0.052	0.013	0.115
就労条件				0.022	0.018	0.035
評価制度				-0.002	0.015	-0.004
報酬管理				-0.009	0.024	-0.014
福利厚生				0.021	0.023	0.028
調整済み R <sup>2</sup>	0.027			0.027		
F 値	3.035	**		2.350	**	
N	1833			1510		

注 1) \*\*: p < 0.01、\*: p < 0.05

注 2) 業種の参照は、製造業

注 3) 職種の参照は、事務職

60 歳代前半層の同異度は、図表 12 で示した 65 歳超社員の人事管理と 60 歳代前半層の人事管理の類似性に関する企業評価（4 点尺度）である。また、60 歳代前半層と現役社員の継続性は、2 節と 3 節で分析した人事管理の継続性（4 点尺度）を用いた。Model 1 を見ると、60 歳代前半層と 65 歳超社員の継続性は、65 歳超社員の意欲に関する評価と正の関係にある（ $B = 0.045$ ， $\beta = 0.095$ ， $p < 0.01$ ）。60 歳代前半層と 65 歳超社員の人事管理は大きく変えないほうが、活用評価は高くなる。更に、下段の 60 歳代前半層と現役社員の（人事管理の）継続性を見ると、人事管理制度全体と活用評価も同様に正の関係がある（ $B = 0.110$ ， $\beta = 0.109$ ， $p < 0.01$ ）。現役社員と 60 歳代前半層の人事管理の継続性が高い場合も、65 歳以降の活用評価が高まる関係にあった。標準化係数（ $\beta$ ）の値をみると、後者において影響力は高い。つまり、65 歳超社員の活用成果を高めるには、65 歳以降の継続性よりも、60 歳代前半層の人事管理の継続性を高めることが必要になることがわかる。65 歳以降の社員の活用を進めるには、60 歳代前半層の人事管理

を整備し、65歳以降の雇用の足場を固めることが求められる。

それでは、特にどの分野の人事管理の継続性を高める必要があるのか。Model 2は、60歳代前半層の人事管理の継続性（現役社員との継続性）を分野別に見ている。「教育訓練」と評価は正の関係にある（ $B = 0.052$ ,  $\beta = 0.115$ ,  $p < 0.01$ ）。この結果は、60歳代前半層の人事管理を整備するにあたり、教育訓練管理において現役社員との継続性を意識する必要があることを示唆する。65歳超の雇用を積極的に考える場合、定年を機に活用戦略と報酬の支払い方法を変えてもよいが、60歳代前半層も教育訓練投資の回収期間と捉えず、成長機会を提供して活躍を希求するニーズを充足させることが重要な対策となりそうである。

## 5. おわりに

本章は、60歳代前半層の人事管理の進化の方向性と65歳以降の人事管理の特徴を、人事管理の継続性の観点から捉えてきた。明らかになったことは、次の3点である。

第一は、長期的に見た、60歳代前半層の人事管理の進化の方向性である。60歳代前半層の人事管理は、長期的には現役社員の人事管理と一致し、人事管理が統合することが予想される。その過程において、現役社員と類する管理が適用される時期は異なる。戦力的活用の初期段階（弱い戦力化）において、教育訓練管理と就労条件管理の継続性が高まる。次いで、「福利厚生」と「評価制度」の継続性が高まる。期待役割がほぼ現役社員に類する時期（強い戦力化）にはじめて、「配置・異動」管理と「報酬管理」が現役社員の管理との継続性を意識して整備されるようになる。また「人事評価の方法」も、この時点になってはじめて現役社員に類する管理が適用される。高齢社員の期待役割が現役社員と比べて、ある程度変わる時点においては高齢社員の活用方針は現役社員と変え、高齢社員を現役社員と異なる人材と位置付ける。

第二は、短期的に見た、60歳代前半層の人事管理の変化である。本章は、2010年と2017年に実施した企業対象の調査結果を用いた。この間、24年改正法が施行され、高齢社員の希望により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た。同時に高齢社員数も増加した。これらの要因が、60歳代前半層の人事管理にどのような影響を与えたのか。この関心から、二時点の比較を、業種・規模別に行った。

業種・規模の共通点には、次の3つがある。一つは、仕事内容の継続性が低下したことである。定年前と同じ仕事を割り当てる高齢社員の比率が企業全体で低下した。希望者全員の雇用確保が義務付けられた。必ずしも定年前と同じ仕事を配分できない者の増加が背景にあると考えられる。二つは、社員の生活を支援する手当を支給する企業は減少し、他方で現在の貢献を評価する手当（「職務手当」）や報酬（「昇給」、「賞与」の支給）が拡充された。高齢社員の労働意欲を高めるために、今の貢献に見合った処遇制度が整備されるようになった。最後は、評価制度の導入企業の増加である。業種・規模別に程度の差はあるが、概ね、「キャリア面談」と「目標管理」、「仕事の申告制度」が導入されるようになった。現時点において、多くの企業は高齢社員の活用戦略を現役社員と変えている。高齢社員を内部で抱え込み、基幹的な業務を任せる人材ではないため、労使で働き方を調整する必要がある。この調整を機能させる人事施策は「評価制度」である。戦力的活用が現役社員と異なる戦略のもとで実行される。短期的な活用を前提とするため、高齢社

員の人事管理の機能化を図るために、調整機能を向上させる評価制度を整えたと考えられる。

また、特に規模間で異なる人事施策があった。配置・異動管理分野の人事施策である。中小企業では、異動機会を減らす傾向にあった。一方、大企業では異動機会を増やす傾向にあった。規模間の差は、人員の余剰感の差に起因すると考えられる。中小企業の方が高齢社員の人員の余剰感は低く、かつ人員の確保が困難になる。中小企業では、高齢社員の保有能力を引き出すために定年前の職場において、同じ（または類似する）仕事を配分すると考えられる。

第三は、65歳以降の人事管理である。（59歳以下では正社員として働いてきた社員を引き続き65歳以降も活用する）65歳以上の社員の活用課題は、主に健康と意欲、能力にあった。特に高齢社員の健康の課題が多くを占めていた。また、65歳以降の社員を活用する場合、企業は人材の選抜は可能である。相対的に優秀な人材が雇用機会を得るものと予想される。しかしながら、そのような企業においても、高齢社員の意欲、能力の維持・向上が課題に挙がっていた。

65歳以降の人材活用を通じて成果を得るには、60歳代前半層と65歳以降の人事管理の継続性を意識した管理を整備する必要がある。ただし、65歳以上の人材活用において重要なことは、60歳代前半層の人事管理は現役社員に類する管理を適用し、65歳以降の人材活用の足場固めをすることである。高齢社員の労働意欲に関する企業評価を高めるには、教育訓練管理の継続性を意識して人事管理を整備する必要がある。企業は、労働意欲と能力向上が65歳超人材の活用課題に挙げている。一方、高齢社員は現役時代には企業の幹部候補生として職業人生を歩んだ人材である。60歳を越えても、なお多くが活躍を希求する。60歳以降の人的資本投資の回収機会は短く、企業の損失が生じる確率も高まる。しかしながら、高齢社員への成長機会の提供により、活躍を希求する高齢社員のニーズは充足される可能性も高まる。教育訓練管理の継続性の向上により、高齢社員の保有スキルの維持・向上に加えて、高齢社員の労働意欲の向上が期待できそうである。

（鹿生治行、藤波美帆）

#### 【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。

鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016）「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.

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, 114-125.

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.