

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

(1) 問題意識

少子高齢化による人員不足と人員構成の高齢化の影響を受け、高齢社員の人材活用を図る必要性が主張されてきた。人材活用側の視点に立つと、定年を機に労働条件が変わるため、高齢社員の労働意欲の低下が課題に挙がることになる。高齢社員の活用戦略は、育成しながら活用する正社員時代とは異なる。多くの高齢社員は、60歳（定年）以前の正社員（以下、「現役正社員」と表記する）時代に、基幹的な業務を担ってきた。このような状況を受けて、高齢社員の人事管理研究では、高齢社員のキャリア意識を転換させながら保有能力を活かす人事管理の整備のあり方を検討してきた。

高齢社員数は増加傾向にあるが、その多くは定年を機に定年前と同じ企業と雇用契約を結びなおし、引き続き雇用される人材である。しかし、企業全体の人材活用の視点に立つと、高齢社員は直接雇用する多様な雇用形態の一部の人員に過ぎない。高齢社員の多くは、雇用期間に定めがあり、所定外労働時間が少なく、配属先の職場が限定される人事管理が適用されている（藤波・大木，2011；等多数）。企業は、同じように人材活用上に制約がある社員として、契約社員や嘱託社員、パートタイマーやアルバイト等のいわゆる非正社員を活用している。これらの直接雇用する人材に限定しても、企業は多様な雇用形態の人材を活用しており、職場には、雇用期間や勤務時間、異動範囲が異なる社員が混在する。高齢社員の人事管理の整備を検討する場合には、他の非正社員の労働意欲を高める視点に立ち、他の人事管理との均衡にも考慮する必要が生じる（藤波，2015；八代，2009）。

(2) 先行研究と課題設定

企業内には、基幹労働力として雇用期間の定めがなく、労働関係法令の範囲内で労働時間や配属先の職場を自由に決められる正社員もいれば、同じ呼称であっても、キャリアの範囲が狭く、また配属先の職場や労働時間が限定される限定正社員も存在する。他方で、非正社員という呼称であっても、職務範囲と職務上の責任、労働時間、雇用期間が異なる社員グループが存在する。多様な人材の有効活用を図ることに関心を置く人事管理の研究では、人材の活用リスクを最小限に抑えるための職務領域の設定と社員間の納得性を高める人事制度の再編（社員区分の見直しや転換制度、処遇の均衡の実現）を提言してきた（例えば、阿部，2011；大木，2013；奥西，2008；玄田，2008，2009；佐藤・佐野・原，2003；篠崎・石原・塩川・玄田，2003；高橋，2016；島貫，2006，2011；西岡，2015，2016；西村・守島，2009；西本・今野，2003；平野，2009；等、他多数）。

前述の多様な社員の人事管理に着目する研究においても、高齢社員と他の就業形態との人事管理の均衡に着目した研究は、西岡（2015）と藤波（2015）に限られる。高齢社員の活用戦略と人事管理の選択次第では、他の就業形態の人材活用に正の影響を与えるかもしれないし、負の影

響も及ぼすかもしれない。前述の先行研究では、比較対象となる他の社員区分の人材と職務内容と職責は類似するが、処遇均衡が図られない（処遇が低いと認識される）場合、不公平感が高まることが示されている。高齢社員と非正社員間では、この懸念は現実となるのであろうか。

企業において、パートタイマーやアルバイト、契約社員等の非正社員の量的な活用と質的基幹化は進んでいる。一方、高齢社員の人事管理は、短期的に変動する可能性が高い。後者の動きは、2つある。第一は、高齢社員全体の戦力化の強度が徐々に高まることである。高齢社員の量的増加を受けて、高齢社員を戦力として活用しない段階から、戦力化を志向しながら高齢社員の人事管理を漸進的に現役正社員に近似させる。仮に、高齢社員の戦力化が弱く、既に非正社員の基幹化が進む場合、高齢社員の人事管理は、非正社員に近似する可能性がある。第二は、高齢社員グループ内のばらつきの大きさである。藤波（2015）では、（高齢社員以外の）非正社員に比べて高齢社員の方が現役正社員に近い管理が適用される関係を捉えていた。ただし、1章で紹介したように2012年法改正以降の調査データをみると、（定年前後の）仕事内容の変化では、高齢社員グループ内のばらつきが大きくなる傾向が見られた。定年前後で異なる仕事を担当する高齢社員の比率が高まっている。高齢社員の方が非正社員よりも現役正社員に近い管理が適用されていても、一部の高齢社員では非正社員の人事管理に近づく可能性もある。

高齢社員と非正社員の人事管理が近くなる場合、現状では高齢社員の基本給は「過去基準」の場合が多いため（本書2章）、非正社員の不公平感が高まり、労働意欲の低下を招く可能性がある。高齢社員の人事管理の整備は定年前との人事管理の継続性を高めるという視点のみならず、高齢社員と非正社員の人事管理のバランスのとおり方（両者はどのくらいの距離を保つと望ましいのか）も考慮しておかなければならない。にもかかわらず、両者の人事管理の全体像を捉えた調査データはない。そこで本章では、定年を経た高齢社員（以下、「継続雇用者」と記述）の人事管理と他の主な非正社員の人事管理の類似性（継続度）を測定し、類似性がもたらす人材活用上の課題・効果について、企業の人事担当者を対象とした量的調査から捉えることとした。

分析に入る前に、本章の構成を示しておきたい。次節では、本章で用いるデータセットと尺度の概要を紹介する。3節は、高齢社員と主な非正社員（企業に挙げてもらった代表的な非正社員1タイプ）について、それぞれの人事管理の整備状況と両者の差異性の全体像を示す。4節は、人事管理の差異性に着目し、企業の人材活用の課題を捉えることにする。5節は、高齢社員と非正社員への企業の活用評価と、両者の人事管理の差異性と現役正社員との類似性との関係を分析する。6節では、5節までの分析結果を踏まえ、非正社員と高齢社員の人事管理の継続度による適正距離に注目し、高齢社員の望ましい人事管理の整備方法を考察する。7節は、これらの議論をまとめて結びとする。

2. データセットと尺度

(1) データセット

本章で用いるデータセットは、企業の人事担当者を対象に実施した質問紙調査である。調査は平成29年10月～12月に実施した。回収数は3580社（回収率23.8%）である。本章は、高齢社員と非正社員の人事管理の類似性に着目する。分析対象とするのは、高齢社員が在籍し、かつ

非正社員も在籍する企業とする。なお、高齢社員とは、60歳代前半層の社員を指し、比較対象とする非正社員は、高齢社員を除き、回答企業において人数の最も多いタイプ（呼称）の人材とする。

(2) 人事管理の継続性尺度の枠組みと作成方法

人事管理の継続度は、「社員格付け制度」、「配置・異動」、「就労条件」、「教育訓練」、「報酬管理」、「福利厚生」の6領域、それらを統合した人事管理全体の計7つから捉えている。比較対象は、高齢社員と非正社員ともに、現役正社員との人事管理との類似性（継続度）を測定する。測定方法の詳細は、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2019）を参照してもらいたい。

現役正社員と対比した高齢社員と非正社員の人事管理の継続度は、当該社員区分の社員全体と現役正社員の人事管理が大きく異なれば点数が低く、類似する場合には高くなるように、1～4点の範囲内で設計している。この継続度を用いて、上記の個別の人事管理領域とそれを総合した人事管理全体の7つにおいて得点を算出している。2.5点が人事管理の類似性が「異なるのか、同じなのか」の分岐点となる。両方で測定方法が異なるのは、「配置・異動」管理領域の尺度である。高齢社員の継続度についてのみ、役職の継続状況を尋ねた設問を用いている。

高齢社員と非正社員の人事管理の違いは、現役正社員の人事管理との継続度を媒介に測定できる。次節で紹介するように、高齢社員の人事管理の方が、非正社員よりも現役正社員に近く、前者の得点が高い。高齢社員の継続度から非正社員の継続度を引いた値（高齢社員－非正社員）に二乗した値を「離散度」とする変数を作成し、この変数を高齢社員と非正社員の人事管理の近似度を判定する尺度とした。

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

本節では、高齢社員と非正社員の人事管理の整備状況と均衡状況の全体像を紹介する。人事管理の個別領域毎ではなく、人事管理全体の状況を捉える。なお、本節以降は、高齢社員と非正社員が在籍する企業を分析対象としている。

(1) 業種、規模

高齢社員の人事管理全体の継続度をみると、全体では高齢社員が2.48点、非正社員が1.96点となっている（図表1）。高齢社員の継続度は、現役正社員の人事管理との「同異」の分岐点となる2.5点に近い水準にある。一方で、非正社員は2点を下回る。非正社員と現役正社員は異なる人事管理が適用されていることがわかる。次に離散度をみると、全体では0.69点となっている。図表1には掲載していないが、1点未満が全体の74.7%、4点未満が全体の98.2%を占めている。現役正社員と非正社員の人事管理の違いにおいて、継続度に1点以上の差がある企業は約4分の1程度、2点以上の差がある企業はほとんどない。

業種別にみると、高齢社員の継続度の場合、「医療・福祉」（3.17点）および「その他」（3.01点）で3点を超えて、高くなっている。2.5点を超える業種は多岐にわたる。例えば、「鉱業、採石業、砂利採取業」（2.57点）、「建設業」（2.57点）、「運輸業、郵便業」（2.61点）、「金融業、保険業」（2.68点）、「不動産業、物品賃貸業」（2.59点）、「学術研究、専門・サービス業」（2.52点）、「宿泊業、飲食サービス業」（2.62点）、「その他サービス業」（2.58点）がある。一方、非正社員の場合、2.5

点を超える業種はない。業種間の差を見ると、「医療、福祉」(2.33点)と「金融業、保険業」(2.25点)において、他の業種よりも継続度が高くなっている。離散度をみると、「建設業」(0.99点)、「運輸業、郵便業」(0.99点)、「医療、福祉」(1.11点)、「複合サービス業」(0.96点)が高く、高齢社員と非正社員の人事管理が異なる傾向がある。他方、「製造業」(0.49点)、「電気・ガス・熱供給・水道業」(0.46点)、「教育・学習支援業」(0.39点)では、両者は近い傾向にある。

次に正社員の規模別に継続度をみると、高齢社員の場合、「31～50人」(2.77点)と「51～100人」(2.56点)規模において、2.5点を上回る。一方、非正社員の場合には2.5点を超える規模はない。他と比べると、「31～50人」(2.21点)規模において、継続度が高くなる。さらに離散度をみると、「51～100人」(0.72点)、「101～300人」(0.71点)では、高齢社員と非正社員の人事管理が異なる傾向にある。また、回答数は少なく留意つきではあるが、「30人以下」(0.43点)と「5001人以上」(0.34点)が近くなっている。

図表1 属性別、社員区分別の人事管理全体の継続度・離散度

	継続度 (高齢社員)		継続度 (非正社員)		離散度		N
	AVE	S.D.	AVE	S.D.	AVE	S.D.	
合計	2.48	0.53	1.96	0.56	0.69	0.95	3141
業種							
鉱業、採石業、砂利採取業	2.57	0.40	1.90	0.87	0.61	0.53	3
建設業	2.57	0.49	1.83	0.53	0.99	1.19	244
製造業	2.37	0.48	2.00	0.54	0.49	0.74	1033
電気・ガス・熱供給・水道業	2.40	0.38	1.96	0.48	0.46	0.70	23
情報通信業	2.28	0.55	1.84	0.54	0.58	0.86	124
運輸業、郵便業	2.61	0.51	1.84	0.55	0.99	1.03	403
卸売業、小売業	2.45	0.52	1.92	0.55	0.67	0.92	596
金融業、保険業	2.68	0.51	2.25	0.57	0.51	0.82	35
不動産業、物品賃貸業	2.59	0.59	1.93	0.70	0.93	1.22	50
学術研究、専門・技術サービス業	2.52	0.51	2.06	0.63	0.77	1.04	55
宿泊業、飲食サービス業	2.62	0.54	1.98	0.48	0.84	1.16	78
生活関連サービス業、娯楽業	2.47	0.63	1.89	0.55	0.72	0.96	52
教育・学習支援業	2.35	0.53	1.97	0.50	0.39	0.54	15
医療、福祉	3.17	0.54	2.33	0.55	1.11	1.43	58
複合サービス業	2.38	0.68	1.95	0.39	0.96	2.16	8
その他サービス業	2.58	0.58	2.04	0.57	0.70	0.96	305
その他	3.01	0.31	1.73	0.81	2.08	1.53	8
正社員数							
30人以下	2.45	0.58	2.09	0.53	0.43	0.71	28
31～50人	2.77	0.51	2.21	0.56	0.54	0.53	40
51～100人	2.56	0.57	2.01	0.56	0.72	0.99	289
101～300人	2.47	0.53	1.94	0.56	0.71	0.97	2084
301～500人	2.44	0.52	1.94	0.54	0.61	0.84	345
501～1000人	2.48	0.51	1.98	0.57	0.67	0.94	205
1001～5000人	2.49	0.48	1.98	0.48	0.62	0.99	114
5001人以上	2.46	0.50	2.09	0.51	0.34	0.56	9

注1) 継続度は得点が高いセルに色付けしている

注2) 離散度は得点が高いセルまたは低いセルに色付けしている

(2) 定年制

定年制の状況別に、高齢社員と非正社員の人事管理全体の継続度をみたのが、図表2である。ここでは、継続度を4つの区分に分けている。1～2点未満が（現役正社員と）「異なる」、2～2.5点未満が「やや異なる」、2.5～3点未満が「やや近い」、3～4点が「近い」と表記している。

65歳以上定年企業の場合、最も多い組み合わせが、高齢社員は「近い」×非正社員は「異なる」（23.8%）である。次に、高齢社員は「近い」×非正社員は「やや異なる」（18.3%）の順になっている。定年が64歳以下で、かつ継続雇用66歳以上企業の場合、高齢社員は「やや異なる」×非正社員は「異なる」の組み合わせが最も多い（20.5%）。次いで、高齢社員は「やや近い」×非正社員は「異なる」（15.3%）の順になっている。最後に、定年が64歳以下で、かつ継続雇用が65歳まで企業の場合、最も多いのが、高齢社員は「やや異なる」×非正社員は「異なる」（21.2%）の組み合わせであり、次いで、高齢社員「異なる」×非正社員「異なる」（14.0%）、高齢社員「やや近い」×非正社員「異なる」（14.0%）の順となっている。

図表2 定年制別、高齢社員と非正社員の人事管理の継続度

★65歳以上定年（N=290）

〈高齢社員〉	〈非正社員〉				合計
	1～2未満 （異なる）	2～2.5未満 （やや異なる）	2.5～3未満 （やや近い）	3～4 （近い）	
1～2未満（異なる）	2.1%	0.7%	0.3%	0.0%	3.1%
2～2.5未満（やや異なる）	5.9%	2.8%	0.3%	0.0%	9.0%
2.5～3未満（やや近い）	12.8%	7.6%	5.5%	1.4%	27.2%
3～4（近い）	23.8%	18.3%	12.4%	6.2%	60.7%
全体	44.5%	29.3%	18.6%	7.6%	100.0%

★定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上（N=502）

〈高齢社員〉	〈非正社員〉				合計
	1～2未満 （異なる）	2～2.5未満 （やや異なる）	2.5～3未満 （やや近い）	3～4 （近い）	
1～2未満（異なる）	8.6%	3.6%	0.6%	0.2%	12.9%
2～2.5未満（やや異なる）	20.5%	8.8%	2.6%	0.0%	31.9%
2.5～3未満（やや近い）	15.3%	10.0%	6.8%	1.4%	33.5%
3～4（近い）	8.4%	7.4%	3.2%	2.8%	21.7%
全体	52.8%	29.7%	13.1%	4.4%	100.0%

★定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで（N=2264）

〈高齢社員〉	〈非正社員〉				合計
	1～2未満 （異なる）	2～2.5未満 （やや異なる）	2.5～3未満 （やや近い）	3～4 （近い）	
1～2未満（異なる）	14.0%	3.8%	0.8%	0.3%	18.9%
2～2.5未満（やや異なる）	21.2%	10.6%	3.4%	1.0%	36.1%
2.5～3未満（やや近い）	14.0%	10.6%	5.7%	2.1%	32.3%
3～4（近い）	5.0%	2.7%	3.0%	1.9%	12.6%
全体	54.2%	27.8%	12.8%	5.3%	100.0%

注) 10%以上のセルに色付けしている。

全体の傾向をみると、「65歳以上定年」企業の場合には、該当割合が10%を超えるセルが、表

の左下に集中している。高齢社員の場合は現役正社員に近い人事管理が適用されるのに対して、非正社員の場合は異なる人事管理が適用される傾向にある。つぎに、「定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで企業」では、該当割合が 10%を超えるセルが同表内の左上に集中している。高齢社員の継続度は非正社員と比べてやや高いものの、両者の継続度は共に低い傾向にある。定年年齢が高い企業（65 歳以上）は、高齢社員の継続度も高いが、非正社員の人事管理も現役正社員に近づく傾向にある。

つづいて、定年制と高齢社員の社員区分別に、高齢社員と非正社員の継続度と離散度をみたものが、図表 3 である。高齢社員の場合、「65 歳以上の定年」（3.08 点）と「定年 64 歳以下、継続雇用 66 歳以上」（2.52 点）において、2.5 点を上回っており、定年年齢が高いと、継続度が高くなる傾向がみられる。また非正社員の場合、2.5 点を超える項目はないが、「65 歳以上の定年」（2.09 点）の場合には得点が高くなる傾向になる。離散度をみると、「65 歳以上の定年」は 1.47 点と高くなり、非正社員と高齢社員は異なる人事管理が適用されていることがわかる。その一方で、「定年 64 歳以下、継続雇用 65 歳まで」企業では、0.59 点と得点が低く、非正社員と高齢社員の人事管理の類似度は高いことがわかる。非正社員の継続度には、定年制の状況による差がない結果を踏まえると、離散度が低い原因は高齢社員の人事管理の継続度が低いことにあるといえる。

高齢社員の社員区分（雇用区分）別にみると、正社員の場合には高齢社員の継続度は高く（2.73 点）、非正社員の場合には低くなる（2.35 点）。後者の場合、2.5 点を大きく下回る。現役正社員と異なる人事管理が適用される傾向にある。非正社員の継続度をみると、高齢社員の社員区分が非正社員の場合、継続度は 1.99 点と高くなるのに対して、社員区分が正社員の場合には、1.89 点とやや低くなっている。離散度をみると、高齢社員の社員区分を正社員とする場合には 1.12 点と高く、非正社員とする場合には低い傾向にある（0.45 点）。

図表 3 定年制・高齢社員の区分別、社員区分毎の人事管理全体の継続度・離散度

		継続度（高齢社員）		継続度（非正社員）		離散度		N
		AVE	S.D.	AVE	S.D.	AVE	S.D.	
定年制	65歳以上の定年	3.08	0.52	2.09	0.60	1.47	1.52	290
	定年64歳以下、継続雇用66歳以上	2.52	0.52	1.94	0.52	0.70	0.92	502
	定年64歳以下、継続雇用65歳まで	2.40	0.48	1.94	0.56	0.59	0.81	2264
雇用区分	正社員	2.73	0.563	1.89	0.561	1.12	1.23	1115
	非正社員	2.35	0.459	1.99	0.554	0.45	0.65	2021

注 1) 継続度は得点が高いセルに色付けしている

注 2) 離散度は得点が高いセルまたは低いセルに色付けしている

人事管理の均衡の観点からいえば、高齢社員を正社員として活用する場合には、非正社員の継続度もやや低くなり、両者の人事管理上の均衡（距離）を意識した人材活用を進めていることがうかがえる。他方で、定年年齢を 64 歳以下に定め、かつ高齢社員の社員区分を非正社員とする企業において、特に人材活用上の課題が生じていることが予想される。そこで次節では、「定年 64 歳以下」の企業を対象に、人事管理上の課題を捉えていくこととしたい。

4. 人材活用状況と人事管理の均衡に関する課題認識

上記の問題意識に基づき、本節以降では、定年を64歳以下に設定する企業を集計母数とした分析を行う。高齢社員と非正社員の活用評価の分析では、業種や職種などの他の要因を統制する。本節以降は、この変数が無回答または非該当の値をあらかじめ除いたデータセット（2,532件）を用いて分析する。

データセットと変数作成方法は、図表4のとおりである。

図表4 4節以降の多変量解析で用いる変数作成方法と記述統計量

変数名	変数の作成方法	平均	標準偏差
経営状況	同業他社と比べた経営状況 4点尺度（良い「4」、やや良い「3」、やや悪い「2」、悪い「1」）	2.85	0.68
正社員数	会社の正社員数 8点尺度（30人以下「1」、31～50人「2」、51～100人「3」、101～300人「4」、301～500人「5」、501～1000人「6」、1001～5000人「7」、5001人以上「8」）	4.25	0.93
製造業D	主たる業種 ダミー変数（製造業「1」、それ以外「0」）	0.36	0.48
60歳代前半雇用率	従業員に占める60歳代前半層比率 数値（60歳代前半層社員数／総従業員数）	0.06	0.06
雇用上限65歳以下D	雇用契約で定める雇用上限年齢 ダミー変数（65歳以下（法定通り）「1」、それ以外「0」）	0.81	0.39
高齢者_事務職D	定年制を適用する直接雇用する60歳代前半層について、最も多い職種 ダミー変数（事務職「1」、それ以外「0」）	0.13	0.34
高齢者_正社員D	定年制を適用する直接雇用する60歳代前半層について、主な形態（呼称） ダミー変数（正社員「1」、非正社員「0」）	0.30	0.46
非正社員_現業D	最も人数の多い非正社員のタイプ（呼称）について、最も多い職種 ダミー変数（生産・運輸・建設等の現業職「1」、それ以外「0」）	0.42	0.49
非正社員比率	従業員に占める、最も人数の多い非正社員のタイプにおける人数 数値（最も多いタイプに限定した非正社員の人数／総従業員数）	0.17	0.20
30時間以上勤務者比率	最も人数の多い非正社員のタイプについて、週30時間以上働いている者の比率 10点尺度（一人もいない「1」、0超～5%未満「2」、5～10%未満「3」、10～20%未満「4」、20～30%未満「5」、30～40%未満「6」、40～50%未満「7」、50～60%未満「8」、60～80%未満「9」、80%以上「10」）	7.77	3.04
高齢者継続度	作成方法は資料シリーズ2参照 数値（1～4点）	2.42	0.49
非正社員継続度	作成方法は資料シリーズ2参照 数値（1～4点）	1.95	0.55
離散度	（高齢者同異度－非正社員同異度） ² 数値	0.60	0.81
高齢社員の活用評価	高齢社員の活用評価（企業） 4点尺度（うまくいっている「4」、ある程度うまくいっている「3」、あまりうまくいっていない「2」、うまくいっていない「1」）	3.23	0.58
非正社員の活用評価	最も人数の多い非正社員のタイプに対する活用評価（企業） 4点尺度（うまくいっている「4」、ある程度うまくいっている「3」、あまりうまくいっていない「2」、うまくいっていない「1」）	3.21	0.51

(1) 非正社員のタイプ別にみた、人材活用と人事管理の整備状況

すでにみてきたように、非正社員のなかにも多様な呼称の社員が存在し、呼称の違いで期待役割が異なることが指摘されている。そのため、本調査に用いる調査票では、複数ある非正社員のタイプのうち、最も多い人数を占めるタイプ（企業での呼称）について回答を求めている。非正社員の呼称別の人材活用状況と人事管理の継続度を紹介することにしたい。

図表 5 社員区分別、現役正社員との仕事内容の同異状況

	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	いない	無回答	N
高齢社員	31.4%	17.1%	12.3%	5.0%	2.0%	7.1%	22.6%	2.5%	2532
非正社員	13.5%	8.3%	8.3%	5.3%	2.0%	6.1%	54.8%	1.6%	2532
パートタイマー	6.1%	5.0%	5.8%	6.0%	2.1%	6.8%	66.8%	1.3%	1216
アルバイト	11.4%	7.4%	7.4%	2.2%	0.4%	6.6%	64.6%	0.0%	229
契約社員・準社員	22.8%	13.0%	11.3%	5.3%	2.4%	5.1%	37.9%	2.1%	823
嘱託社員（継続雇用者・再雇用者除く）	21.4%	9.3%	10.9%	4.3%	1.6%	5.8%	43.6%	3.1%	257

現役正社員と同等の仕事をしている割合を社員区分別にみたのが、図表 5 である。高齢社員の場合、「ほぼ全員」が 31.4%、「8割程度」が 17.1% となっている。回答企業のうち、多くの高齢社員が現役正社員と同様の仕事をする企業は、全体の約 48% を占めている。他方で、「(一人も) いない」という企業は 22.6% となっている。さらに、非正社員全体でみると、現役正社員と同等の仕事をする非正社員が「(一人も) いない」企業の割合は、54.8% を占めている。非正社員の呼称別にみると、「(一人も) いない」企業割合が高いのは、主な非正社員がパートタイマーとアルバイトの企業であり、それぞれ 66.8%、64.6% を占めている。さらに、非正社員であっても、契約社員・準社員と、嘱託社員（継続雇用者・再雇用者を除く）では、「(一人も) いない」企業割合は低く、それぞれ 37.9%、43.6% となっている。また、「ほぼ全員」+「8割程度」の割合は、それぞれ 35.8%、30.7% であり、高齢社員の割合よりは低くなっているものの、他の呼称と比べると高い値となっている。

次に、現役正社員と同じ仕事をする社員がいる企業を対象に、対象者の担当業務レベルが 59 歳以下の現役正社員のどの（ランクの）仕事に対応しているかについての分布をみたものが、図表 6 である。高齢社員の場合、係長・主任クラスの手前である「一般職Ⅰ」（38.0%）の割合が多く、次いで、「課長相当」（33.4%）、「係長・主任Ⅰ」（25.2%）の順になっている。このように、係長・主任クラス手前の割合は 4割程度と多いものの、高齢社員に管理職クラス相当の仕事を任せている企業も多くを占めている。非正社員全体の場合、「一般職Ⅰ」（38.6%）が多く、次いで「一般職Ⅱ」（38.5%）、「一般職Ⅴ（高卒初任格付け）」（26.3%）の順となっている。

無回答を除いた仕事内容レベルを得点化した値をみると、高齢社員は 5.92 点となり、平均すると「係長・主任Ⅱ」の仕事を担当している。ただし、分布をみると管理職相当の仕事を任せる企業も多く、分散が大きいことがわかる。次に、非正社員全体の得点をみると、4.31 点となっている。平均すると、非正社員は「一般職Ⅱ」相当の仕事を任されている。ただし、非正社員であっても呼称ごとに差がみられる。アルバイトの得点は低く（3.41 点）、嘱託社員（継続雇用者・再雇用者を除く）は 5.56 点、契約社員・準社員は 4.26 点と高くなる傾向にある。嘱託社員の場合、高齢社員よりも得点はやや低いですが、管理職相当の仕事に任せる企業割合も他と比べて高くなっている。

図表 6 社員区分別、仕事内容レベル（同じ仕事内容の社員がいる場合のみ、複数回答）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	すべて無回答	得点化	N
	一般職 V (高卒初任格付)	一般職 IV (短大卒初任格付)	一般職 III (大卒初任格付)	一般職 II	一般職 I	係長・主任 II	係長・主任 I	課長相当	次長相当	部長相当			
高齢社員	12.4%	5.3%	7.9%	26.1%	38.0%	23.2%	25.2%	33.4%	14.0%	22.6%	5.3%	5.92	1954
非正社員	26.3%	15.3%	15.8%	38.5%	38.6%	11.6%	9.3%	7.0%	2.8%	3.7%	5.6%	4.31	1135
パートタイマー	25.6%	14.0%	12.3%	36.1%	38.3%	9.3%	5.0%	2.8%	0.5%	1.5%	6.5%	4.03	399
アルバイト	32.1%	19.8%	14.8%	40.7%	35.8%	6.2%	1.2%	1.2%	0.0%	0.0%	1.2%	3.41	81
契約社員・準社員	29.1%	16.9%	19.4%	41.1%	39.3%	13.4%	11.8%	6.7%	2.9%	3.9%	5.1%	4.26	509
嘱託社員(継続雇用者・再雇用者除く)	14.7%	10.5%	12.6%	35.0%	38.5%	15.4%	16.1%	23.8%	10.5%	11.2%	7.0%	5.56	143

注) 得点化は、表頭の格付けのうち、一般職V「1点」～一般職I「5点」～部長相当「10点」とし、すべて無回答の母数を除いた総応答数で割った値である。

社員区分別の人事管理の継続度（現役正社員との類似性）を示したものが、図表 7 である。高齢社員の場合、人事管理制度全体は 2.42 点となり、現役正社員とやや異なる人事制度が適用されている。個別領域別にみると、労働時間管理の状況を示した「就労条件」は 3.04 点と、人的資本投資の状況を示した「教育訓練」は 2.91 点、法定外福利厚生を示した「福利厚生」は 2.65 点、人事評価や目標管理、自己申告制度等の評価の適用状況を示した「評価制度」は 2.51 点となり、これらは現役正社員とやや同じ管理が適用される傾向にある。しかし、社員区分の設定や等級制度の適用状況を示した「社員格付け制度」は 1.44 点、基本給や賞与の支給方法の類似性や職務手当の支給状況を示した「報酬管理」は、2.17 点と低くなっている。

非正社員全体の場合、「教育訓練」が現役正社員とやや同じである（2.85 点）。一方、他の人事管理は異なる管理が適用されている。呼称別にみると、他の非正社員の区分と比べて、「契約社員・準社員」と「嘱託社員（継続雇用者・再雇用者除く）」の継続度が高い傾向にある。

なお、就労条件の継続度を「1」とした場合における他の分野の得点の比率を示したものが、同表の下段である。労働時間の整備状況との対比から、評価制度と報酬管理の両者についてみると、高齢社員の場合は、各々 0.82、0.71 となっており、どちらも 1 を下回っている。高齢社員の活用状況に比べて、両者の管理のバランスが悪く、活用状況に応じた評価や報酬管理が実施されていない可能性がある。他方、非正社員の場合、両者は 1.11、1.18 となっており、高齢社員よりも活用と評価・処遇制度のバランスがよい状況がみとれる。活用に見合った報酬管理と評価制度という点においては、非正社員よりも高齢社員の人事管理に課題がありそうである。

図表 7 社員区分別、人事管理の分野毎の継続度

	人事管理 制度全体	社員格付 け制度	配置・ 異動	就労条件	教育訓練	評価制度	報酬管理	福利厚生
高齢社員	2.42	1.44	2.35	3.04	2.91	2.51	2.17	2.65
非正社員	1.95	1.23	1.86	1.77	2.85	1.96	2.09	2.13
パートタイマー	1.80	1.19	1.66	1.37	2.68	1.87	2.05	2.06
アルバイト	1.66	1.19	1.64	1.53	2.35	1.65	1.80	1.67
契約社員・準社員	2.21	1.30	2.17	2.35	3.17	2.17	2.25	2.30
嘱託社員（継続雇用者・再雇用者除く）	2.04	1.25	1.97	2.03	2.90	2.02	2.04	2.35

就労条件比

高齢社員	/	0.47	0.77	1.00	0.96	0.82	0.71	0.87
非正社員		0.70	1.05	1.00	1.61	1.11	1.18	1.21
パートタイマー		0.87	1.22	1.00	1.96	1.37	1.50	1.51
アルバイト		0.77	1.07	1.00	1.53	1.08	1.18	1.09
契約社員・準社員		0.55	0.92	1.00	1.35	0.92	0.96	0.98
嘱託社員（継続雇用者・再雇用者除く）		0.61	0.97	1.00	1.43	1.00	1.00	1.16

(2) 均衡の観点からみた高齢社員の人材活用上の課題

次に、高齢社員と非正社員との人事管理の類似性の観点から、高齢社員の活用課題を捉えてみることにしたい。

図表 8 離散度別、高齢社員の人材活用上の課題割合（複数回答）

離散度	管理職と 60 歳代前半層の従業員との人間関係	管理職以外の従業員と 60 歳代前半層の従業員との人間関係	他の非正社員との処遇上のバランス	高齢者（本人）のモチベーション	他の正社員との処遇上のバランス	他の従業員のモチベーションの維持・向上
0～0.5 点未満	23.9%	10.7%	9.8%	68.4%	21.7%	15.8%
0.5～1 点未満	17.4%	10.4%	7.0%	71.3%	18.9%	19.2%
1～1.5 点未満	18.0%	5.5%	7.1%	61.2%	20.4%	11.0%
1.5 点以上	15.6%	5.9%	3.8%	63.3%	16.3%	11.8%
合計	21.5%	9.6%	8.5%	67.5%	20.6%	15.3%

離散度を 4 つの区分に分け、高齢社員の活用課題の割合を示したものが、図表 8 である。離散度により差があるものは、3 つである。「管理職と 60 歳代前半層の従業員との人間関係」は 0～0.5 点の場合には 23.9%、1.5 点以上の場合には 15.6% となり、得点が低いと該当割合も高まる傾向がある。同様に、「管理職以外の従業員と 60 歳代前半層の従業員との人間関係」も 0～0.5 点の場合には 10.7%、1.5 点以上の場合には 5.9% となっている。また「他の非正社員との処遇上のバランス」についても、同じく 0～0.5 点の場合には 9.8%、1.5 点以上の場合には 3.8% となっている。他方、「高齢者（本人）のモチベーション」、「他の正社員との処遇上のバランス」、「他の従業員のモチベーションの維持・向上」と、得点の大きさは関係がなさそうである。高齢社員と非正社員の人事管理全体が類似する場合には、企業は高齢社員と非正社員の処遇上のバランスに課題意識を持つ他に、職場において高齢社員の人材活用に課題意識を感じる傾向がある。

図表 8 の結果からは、高齢社員の人事管理が未整備であるために、高齢社員の活用に企業が課題意識を持つ可能性も考えられる。そこで、高齢社員の人事管理全体の継続度を統制後、離散度と課題意識との関係を分析したものが、図表 9 である。

図表 9 高齢社員の人材活用上の規定要因（二項ロジスティック回帰分析）

	管理職と 60 歳代前半層の従業員との人間関係			管理職以外の従業員と 60 歳代前半層の従業員との人間関係			他の非正社員との処遇上のバランス		
	b	S.E.	Exp(β)	b	S.E.	Exp(β)	b	S.E.	Exp(β)
定数	-1.346	0.419	0.260 **	-1.548	0.574	0.213 **	-2.749	0.619	0.064 **
経営状況	-0.037	0.072	0.963	-0.114	0.100	0.892	-0.054	0.106	0.947
正社員数	0.187	0.051	1.206 **	0.128	0.070	1.136	0.119	0.073	1.126
製造業 D	-0.020	0.104	0.037	-0.199	0.147	0.819	0.009	0.152	1.009
高齢者_事務職 D	-0.043	0.149	0.958	-0.114	0.209	0.892	-0.044	0.222	0.957
高齢者_正社員 D	-0.168	0.115	0.846	-0.184	0.165	0.832	-0.889	0.206	0.411 **
60 歳代前半雇用率	-0.719	0.979	0.487	-1.050	1.408	0.350	0.482	1.332	1.619
雇用上限65歳以下 D	-0.197	0.126	0.821	-0.205	0.173	0.815	-0.150	0.185	0.861
高齢者継続度	-0.115	0.115	0.991	-0.160	0.160	0.852	0.208	0.170	1.232
離散度	-0.203	0.079	0.816 *	-0.355	0.125	0.701 **	-0.389	0.134	0.678 **
Cox & Snell R ²	0.015			0.011			0.017		
χ ² 乗検定	37.328 **			27.882 **			44.150 **		
N	2532			2532			2532		

	高齢者(本人)のモチベーション			他の正社員との処遇上のバランス			他の従業員のモチベーションの維持・向上		
	b	S.E.	Exp(β)	b	S.E.	Exp(β)	b	S.E.	Exp(β)
定数	-0.406	0.378	0.666	-1.790	0.428	0.167 **	-1.218	0.472	0.296 **
経営状況	0.023	0.063	1.024	-0.180	0.073	0.835 *	-0.201	0.081	0.818 *
正社員数	0.237	0.050	1.268 **	0.157	0.052	1.169 **	0.092	0.059	1.097
製造業 D	0.084	0.093	1.088	0.150	0.105	1.162	-0.076	0.119	0.927
高齢者_事務職 D	0.079	0.133	1.083	0.065	0.149	1.067	0.016	0.170	1.016
高齢者_正社員 D	-0.301	0.096	0.740 **	-0.284	0.118	0.753 *	-0.150	0.130	0.861
60 歳代前半雇用率	1.365	0.802	3.917	-0.429	0.974	0.651	2.167	0.905	8.733 *
雇用上限65歳以下 D	0.239	0.109	1.270 *	0.102	0.134	1.107	-0.167	0.141	0.846
高齢者継続度	-0.041	0.101	0.960	0.126	0.117	1.135	-0.082	0.132	0.921
離散度	-0.081	0.060	0.923	-0.122	0.076	0.885	-0.091	0.084	0.913
Cox & Snell R ²	0.021			0.013			0.008		
χ ² 乗検定	52.975 **			33.386 **			19.458 *		
N	2532			2532			2532		

注) **: p < 0.01、*: p < 0.05

離散度と表頭の課題に統計上有意な関係にあったのは、「管理職と 60 歳代前半層の従業員との人間関係」(b=-0.203, p < 0.05)、「管理職以外の従業員と 60 歳代前半層の従業員との人間関係」(b=-0.355, p < 0.01)、「他の非正社員との処遇上のバランス」(b=-0.389, p < 0.01)であり、いずれも離散度とは負の関係にある。つまり、高齢社員と非正社員の人事管理全体の類似度が高いと、人事部門はこれらに課題意識を感じる傾向がある。前者 2 つの課題が挙がる原因は、推論の域を出ないが 3 点ほど考えられる。第一は、職場の上司と同僚による高齢社員への評価を原因とするものである。高齢社員と非正社員の人事管理が近い（類似性が高い）場合、評価の比較対象は非正社員となる。（高齢社員の活用戦略が原因であると考えられるが）職場内の上司と同僚は現役正社員時代に培った能力を高齢社員が発揮していないと感じやすくなる。第二は、賃金の決定方法の差を原因とするものである。2 章で明らかにしたように、高齢社員の基本給は「いま基準」ではなく、過去の貢献に報いる「過去基準」で決まる傾向にある。高齢社員と非正社員に適用される人事管理の類似度は高くとも、賃金水準は高齢社員において高くなりやすい。その結果として、非正社員の不公平感が高まる可能性がある。第三は、人事管理の均衡への対応の困難さを原因とするものである。第二の課題（非正社員の不公平感の高まり）を解決するため、高齢社員の役割設定を考える必要がある。高齢社員の量的増加を考慮すれば、高齢社員の質的基幹化を図ることが望ましくなる。しかし、非正社員の活用が進む職場において既に形成された分業関係を見直し、高齢社員には非正社員とは異なる役割を設定することに苦慮するのかもしれない。

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

高齢社員の活用は、量的増加を背景として近年進んできた。既に非正社員の量的・質的基幹化が進む企業もある。こうした企業では、とくに他の就業形態の人員の成果を下げずに、高齢社員の戦略と人事管理を整える必要が生じる。企業は、両者の活用成果を高める方法を検討する必要がある。その考察は6節で進めるが、その前に本節では、高齢社員と非正社員の人事管理の整備状況と制度の距離（近さ・遠さ）が、企業による各々の活用評価にどのような影響を与えるのかを検証したい。

藤波（2015）は、現業職を限定にしながらも、高齢社員の人事管理は非正社員よりも現役に近いことを捉えている。この結果は、企業が社員区分間の均衡を意識した活用を進めていることを示しており、非正社員の人材活用の成果は、高齢社員の人事管理の整備状況に影響を受けることを示唆する。最初に、この確認をしよう。

図表 10 は、高齢社員（左段）と非正社員（右段）の活用評価を従属変数とした重回帰分析の結果である。左段をみると、高齢者継続度と高齢社員の活用評価は正の関係にある（ $B=0.197$, $s.e.=0.025$, $p < 0.01$ ）。一方、非正社員継続度は、高齢社員の活用評価と統計上有意味な関係にはない（ $B=0.011$, $s.e.=0.022$, $n.s.$ ）。次に、右段の非正社員の活用評価の結果を紹介しよう。非正社員の継続度は非正社員の活用評価と正の関係にある（ $B=0.100$, $s.e.=0.021$, $p < 0.01$ ）。また高齢社員の継続度と非正社員の活用評価とも、正の関係にある（ $B=0.059$, $s.e.=0.023$, $p < 0.05$ ）。

高齢社員の人事管理について現役正社員との継続性を意識して整備すると、高齢社員の活用評価が高まる関係にある。一方、非正社員の人事管理の整備状況は、高齢社員の活用評価を予測しなかった。非正社員の人事管理を整えても、高齢社員の活用評価には影響を与えない。企業が高齢社員の活用成果を高めるようとする場合、非正社員の人事管理の状況を踏まえることなしに、高齢社員の人事管理を整えることだけに注力すればよいことを意味する。

一方、非正社員の活用評価を高めるためには異なる2つの方法がある。一つは、非正社員の人事管理を整えること、もう一つは、高齢社員の人事管理を整えることである。後者に言及すると、「高齢者継続度」は非正社員の評価を予測していた（図表 10 右段）。この結果は、高齢社員の人事管理の整備状況が非正社員の活用成果に影響を与えることを示している。

以上の結果は、非正社員と高齢社員の人事管理の関係を決める重要な手掛かりとなる。図表 1 の結果は、非正社員よりも高齢社員の人事管理の継続度は高いことを示していた。多様な働き方を担保するために、非正社員の質的基幹化の進展、さらには同時に人事管理の継続度の向上を図ること、が難しいようであれば、高齢社員の人事管理を整備することが非正社員の活用効果を高めるうえでも望ましくなる。さらに、この選択は高齢社員の活用評価自体を高める効果も期待できる。非正社員の人事管理を変えることが難しいようであれば、高齢社員の人事管理を非正社員の人事管理よりも現役正社員の人事管理に近づけることが望ましくなる。

図表 10 高齢社員と非正社員の活用評価（重回帰分析）

	高齢社員活用評価			非正社員活用評価		
	B	S.E	β	B	S.E.	β
定数	2.865	0.097	**	2.956	0.089	**
経営状況	0.101	0.016	0.119 **	0.087	0.015	0.115 **
正社員数	-0.089	0.012	-0.143 **	-0.041	0.011	-0.074 **
製造業 D	0.008	0.024	0.007	-0.003	0.024	-0.002
高齢者_事務職 D	-0.047	0.034	-0.027			
高齢者_正社員 D	0.077	0.025	0.061 **	0.002	0.023	0.002
60歳代前半雇用率	0.087	0.203	0.009			
非正社員_現業 D				0.006	0.022	0.005
非正社員比率雇用率				-0.237	0.054	-0.090 **
非正社員_30時間以上勤務比率				-0.015	0.004	-0.090 **
雇用上限 65歳以下 D	-0.086	0.029	-0.058 **	-0.001	0.026	-0.001
高齢者継続度	0.197	0.025	0.166 **	0.059	0.023	0.056 *
非正社員継続度	0.011	0.022	0.011	0.100	0.021	0.107 **
調整済み R ²	0.082			0.040		
F 値	26.002 **			11.604 **		
N	2532			2532		

注) **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$

非正社員の活用評価と高齢社員の人事管理状況に正の関係があるという結果からは、2つの可能性が示唆される。第一は、非正社員の不公平感の払拭である。非正社員の人事管理と高齢社員の人事管理が近いと、相対的に賃金水準が低い非正社員には高齢社員への不公平感が生じる。高齢社員の活用水準を上げると非正社員に公平感が高まり、非正社員の活用成果が上がる可能性である。これを本章では、「均衡仮説」と呼ぶ。第二は、雇用機会を提供するのみの活用から現役正社員を支援する役割への転換である。高齢社員に組織を支援する役割発揮を実現する人事管理を整えた結果、高齢社員が現役正社員の業務を補完し、非正社員のマネジメントへの支援を通じて非正社員の活用が円滑に進む可能性である。これを本章では、「分業仮説」と呼ぶ。

上記2つの仮説を検証するために、「高齢社員の継続度と非正社員の継続度」との差分（高齢社員－非正社員の継続度）と非正社員の活用評価との関係を捉えることにする。両者の差と非正社員の活用評価に正の相関があれば、「均衡仮説」が説得力を持つことになる。両者の差に負の相関、もしくはある時点から負の相関が生じるようであれば、期待役割が近くなることで評価が高まるという関係になるため、「分業仮説」が説得力を持つこととなる。上記の差分と非正社員の活用評価がどのような関係にあるのか、最初に差分、次に差分の二乗値、更に、差分の三乗値を投入する。追加の変数により、決定係数が有意に高まれば、その回帰式を選択し、そうでない場合はそれ以前の回帰式を選択する。その推計値の形状を描くことにしたい。

分析結果は、図表 11 に示した。非正社員の継続度を統制したうえで、高齢社員と非正社員の継続度の差分「高齢者－非正社員」と非正社員の活用評価との関係を示したのが、図表 11 左段である。差分と活用評価は正の関係にあり（ $B=0.059$, $s.e.=0.023$, $p < 0.05$ ）、この値が大きいと評価が高まる関係にある。次に、差分の二乗値を投入したのが中段である。差分の二乗値を投入すると、回帰式の決定係数は増加した。差分の二乗値と活用評価は正の関係にあり（ $B=0.037$, $s.e.=0.019$, $p < 0.05$ ）、下に凸の二次曲線を描いている。さらに、差分の三乗値を投入したのが

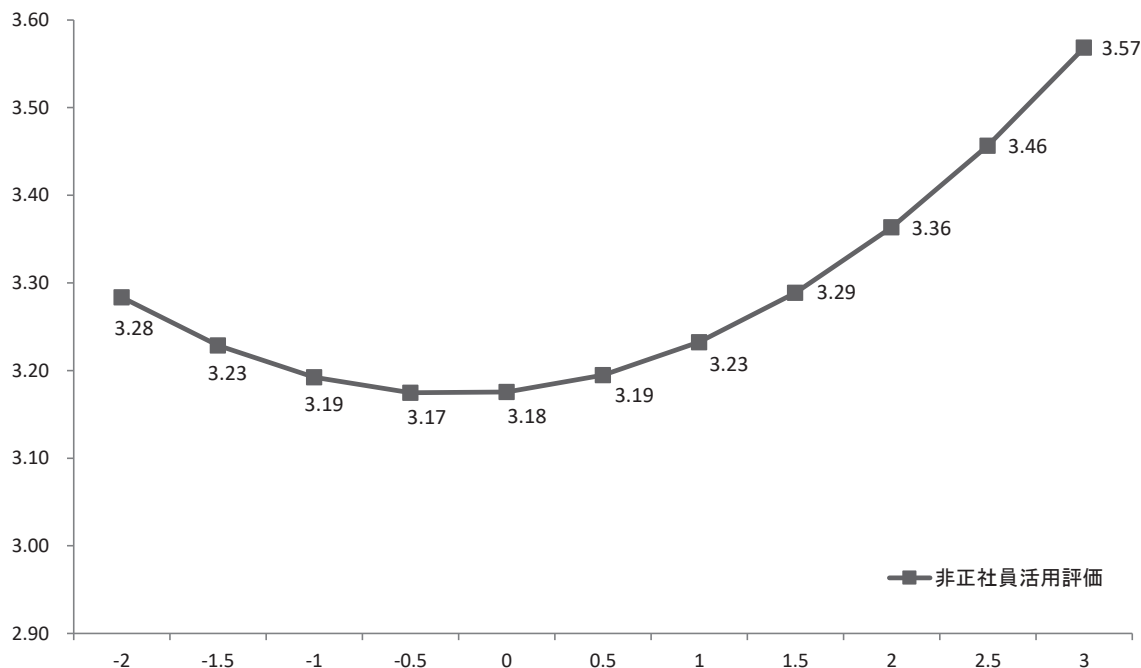
右段である。この場合、決定係数は増加しなかった。このため、中段の回帰式を採択する。この中段の差分の推計値を図示したものが、図表 12 である。

図表 11 均衡と非正社員の活用評価（重回帰分析）

	B	S.E.	β		B	S.E.	β		B	S.E.	β	
定数	2.956	0.089	**		2.964	0.089	**		2.965	0.090	**	
経営状況	0.087	0.015	0.115	**	0.087	0.015	0.115	**	0.087	0.015	0.115	**
正社員数	-0.041	0.011	-0.074	**	-0.041	0.011	-0.074	**	-0.001	0.023	-0.001	
製造業 D	-0.003	0.024	-0.002		-0.001	0.024	-0.001		-0.001	0.024	-0.001	
非正社員_現業 D	0.006	0.022	0.005		0.005	0.022	0.004		0.005	0.022	0.004	
非正社員比率雇用率	-0.237	0.054	-0.090	**	-0.233	0.054	-0.089	**	-0.243	0.054	-0.089	**
非正社員_30 時間以上勤務比率	-0.015	0.004	-0.090	**	-0.015	0.004	-0.088	**	-0.015	0.004	-0.088	**
高齢者_正社員	0.002	0.023	0.002		-0.001	0.023	-0.001		-0.001	0.023	-0.001	
雇用上限 65 歳以下 D	-0.001	0.026	-0.001		-0.001	0.026	-0.001		-0.002	0.026	-0.001	
非正社員継続度	0.159	0.025	0.170	**	0.151	0.025	0.162	**	0.151	0.025	0.162	**
高齢者—非正社員	0.059	0.023	0.070	*	0.020	0.030	0.023		0.018	0.033	0.022	
(高齢者—非正社員) ²					0.037	0.019	0.058	*	0.033	0.028	0.052	
(高齢者—非正社員) ³									0.003	0.017	0.008	
調整済み R ²	0.040				0.041				0.041			
▲ R ²					0.001		*		0.000			
F 値	11.604	**			10.912	**			10.001	**		
N	2532				2532				2532			

注) **: p < 0.01, *: p < 0.05.

図表 12 非正社員の活用評価の推計値（単位：点）



差分得点別の非正社員の活用評価の推計値をみると、差が近い場合に得点が低くなる関係にある。非正社員の継続度の方が高齢社員の継続度よりも 0.27 点高い場合に、非正社員の活用評価は最も低く、差が生じるほど活用評価は高くなる関係にある。このことから、「均衡仮説」に説明力があると推察される。一方、一定の差をもって、評価は負に転じないことから、「分業仮説」の説明力は低いといえよう。非正社員の活用評価に限定すれば、高齢社員と非正社員の人事管理は、

差を広げるほど効果は高まるという関係にある。

図表 10 において高齢社員の継続度と非正社員の活用評価に正の関係があった理由は、高齢社員の人事管理が整備された結果、非正社員の不公平感が低下し、非正社員の意欲低下が抑制されたためと考えられる。この結果は、前節の図表 9 の結果とも符合する。

6. 議論— 一国二制度のもとでの両者の適正距離を考える

5 節の検証から捉えた発見は、主に 3 点ある。第一は、非正社員と高齢社員の人事管理が近い場合、非正社員の活用評価が低いことである。この原因は、非正社員の労働意欲の低下によるものと考えられる。高齢社員の基本給は、本書 2 章で紹介したように、全員一律に定額を支給する制度からの脱却を図っても、いまの貢献（「いま基準」）に対応した報酬を支払う企業は少ない。基本給の決定基準は過去の貢献に基づいたものとなっており、かつ賃金水準は非正社員よりも高くなる可能性がある。高齢社員の人事管理について、非正社員に近い人事管理が適用されると、非正社員に不公平感が生じることになる。第二は、第一の結果があるとはいえ、非正社員の人事管理が現役正社員に類似するように整備される企業において非正社員の活用評価は高くなる関係にあることである。非正社員の活用評価と、離散度や非正社員の人事管理の継続度は両者とも正の関係にあったが、強度は異なる。前者（ $\beta = 0.058$ ）よりも後者（ $\beta = 0.162$ ）の影響が強い。第三は、高齢社員の活用評価と非正社員との人事管理の整備状況には、統計上有意な関係性はなかったことである。高齢社員の活用評価は、高齢社員の人事管理の整備状況に影響を受け、非正社員の人事管理の整備状況には影響を受けない。高齢社員の活用戦略を戦力的活用に転換して人事管理を整備すれば、高齢社員の活用成果は高まることを示唆する。

先行研究においては、非・正社員間の均衡問題への対応方法として、社員区分を再編成し、両者の区分を明確にする方法が提示されている。非正社員の活用は量的にも質的にも基幹化が進んでいるものの、現役正社員の人事管理とは異なる傾向にあった。更に、非正社員の人事管理は高齢社員の人事管理よりも現役正社員から遠くにあった。しかし、その高齢社員の人事管理も、64 歳以下の定年企業では、現役正社員とは類似していなかった。

企業は、高齢社員の人事管理の改善に着手しやすい状況にある。理由は 2 つある。第一は、人員不足に陥ると、かつて基幹労働力を担った 60 歳代前半層の高齢社員の活用水準を高める動きが強まることにある。第二は、高齢社員の人事管理は、図表 7 下段にみるように、活用（労働時間）と報酬制度のバランスが悪く、改善の余地がある。

上記の理由から、高齢社員の人事管理を現役正社員の管理に漸進的に近づける潜在性がある。他方、定年 64 歳以下企業の高齢社員は、同僚から定年を迎えて活用戦略が変わる社員と認識される。非正社員の質的基幹化が実現していなければ、高齢社員の活用成果と同時に非正社員の活用成果の向上の両者を実現するため、非正社員の質的基幹化を図る人事管理の整備に着手する前に、戦力的活用を実現する高齢社員の人事管理の整備を進めることが望ましくなる。非正社員と高齢社員の活用成果を享受するため、非正社員と高齢社員の人事管理の距離を保つ戦略が有効な対策となる。

それでは、非正社員の基幹化が進み、その人事管理が現役正社員に類する整備が進む場合には、

高齢社員の人事管理をどの程度現役社員に近づければよいのか。雇用機会を提供するのみの「福祉的活用」から漸進的に「戦力的活用」を実現する人事管理を整備する過程において、近い将来高齢社員と非正社員の人事管理には類似性が生じる。高齢社員の活用評価は、非正社員の人事管理の整備状況とは無関係であった。高齢社員の活用成果を高めることのみを考えれば、「戦力的活用」を推進するために人事管理の継続度を高めることが望ましくなる。一方、非正社員の不公平感の抑制のみを考えれば、非正社員の活用成果を高めるために、高齢社員の人事管理とは近似させないほうが良いことになる。

そこで、改めて、非正社員と高齢社員の両者の活用評価を高める均衡点を探りたい。図表 13 は、高齢社員と非正社員の活用評価を従属変数とする重回帰分析の結果である。また、図表 14 と図表 15 は、図表 13 の結果をもとに、評価の推計を行った結果を示したものである。

図表 13 高齢社員と非正社員の活用評価

	高齢社員活用評価			非正社員活用評価		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β
定数	2.895	0.096	**	2.988	0.082	**
経営状況	0.101	0.016	0.119 **	0.087	0.015	0.116 **
正社員数	-0.089	0.012	-0.144 **	-0.041	0.011	-0.074 **
製造業 D	0.011	0.024	0.009	-0.002	0.024	-0.002
高齢者_事務職 D	-0.047	0.034	-0.027			
高齢者_正社員 D	0.070	0.025	0.055 **	0.002	0.023	0.002
60 歳代前半雇用率	0.073	0.202	0.007			
雇用上限 65 歳以下 D	-0.086	0.029	-0.058 **	-0.003	0.026	-0.002
非正社員_現業 D				0.004	0.022	0.004
非正社員比率雇用率				-0.233	0.054	-0.089 **
非正社員_30 時間以上勤務比率				-0.015	0.004	-0.089 **
高齢者継続度	0.190	0.026	0.160 **			
非正社員継続度				0.142	0.021	0.152 **
離散度	0.016	0.016	0.023	0.045	0.014	0.070 **
調整済み R ²	0.082			0.042		
F 値	26.097	**		11.960	**	
N	2532			2532		

注) **: p < 0.01、*: p < 0.05

図表 14 継続度別、高齢社員と非正社員の活用評価の推計値

(上段：高齢社員の活用評価、下段：非正社員の活用評価)

高齢社員の活用評価		高齢者						
		1	1.5	2	2.5	3	3.5	4
非正社員	1	2.95	3.05	3.15	3.27	3.39	3.52	3.66
	1.5	2.95	3.04	3.14	3.25	3.36	3.49	3.62
	2	2.96	3.05	3.14	3.24	3.34	3.46	3.58
	2.5	2.98	3.06	3.14	3.23	3.33	3.44	3.55
	3	3.01	3.08	3.15	3.24	3.33	3.43	3.53
	3.5	3.05	3.11	3.17	3.25	3.33	3.42	3.52
	4	3.09	3.14	3.20	3.27	3.34	3.43	3.52
非正社員の活用評価		高齢者						
		1	1.5	2	2.5	3	3.5	4
非正社員	1	3.05	3.13	3.23	3.36	3.51	3.68	3.88
	1.5	3.06	3.12	3.20	3.30	3.43	3.58	3.75
	2	3.09	3.13	3.19	3.27	3.38	3.50	3.65
	2.5	3.15	3.16	3.20	3.26	3.34	3.45	3.57
	3	3.23	3.22	3.23	3.27	3.33	3.41	3.52
	3.5	3.33	3.30	3.29	3.30	3.34	3.40	3.48
	4	3.45	3.40	3.37	3.36	3.38	3.41	3.47

注) 表中の網掛け部分は、継続度の平均値を示している。

図表 14 の評価結果の推計値のうち、上段の高齢社員の活用評価をみると、非正社員の継続度とは無関係に、高齢社員の継続度を高めると活用評価は高まる。一方、下段の非正社員の活用評価をみると、非正社員の活用評価は高齢社員の人事管理の整備状況の影響を受けていることが分かる。これらのことから、非正社員の人事管理の継続度が低い場合、例えば、非正社員の継続度が 2 点の場合についてみると、高齢社員の人事管理の継続度を高めると、非正社員の活用評価も高まる。具体的には、高齢社員の継続度 2.5 点における非正社員の活用評価は 3.27 点であり、継続度 4 点における非正社員の活用評価は 3.65 点となる。非正社員の人事管理の継続度が低い場合には、高齢社員の人事管理の継続性を高めることが、高齢社員の活用評価と非正社員の活用評価の観点からいえば、望ましい選択になる。

それでは、当初の問のように、すでに非正社員の基幹化が進んでおり、さらにその人事管理の継続度が高い場合はどうなるのであろうか。高齢社員の活用評価は非正社員の人事管理の整備状況とは無関係であるから、ここは非正社員の人事管理の継続度のみを見ることにする。

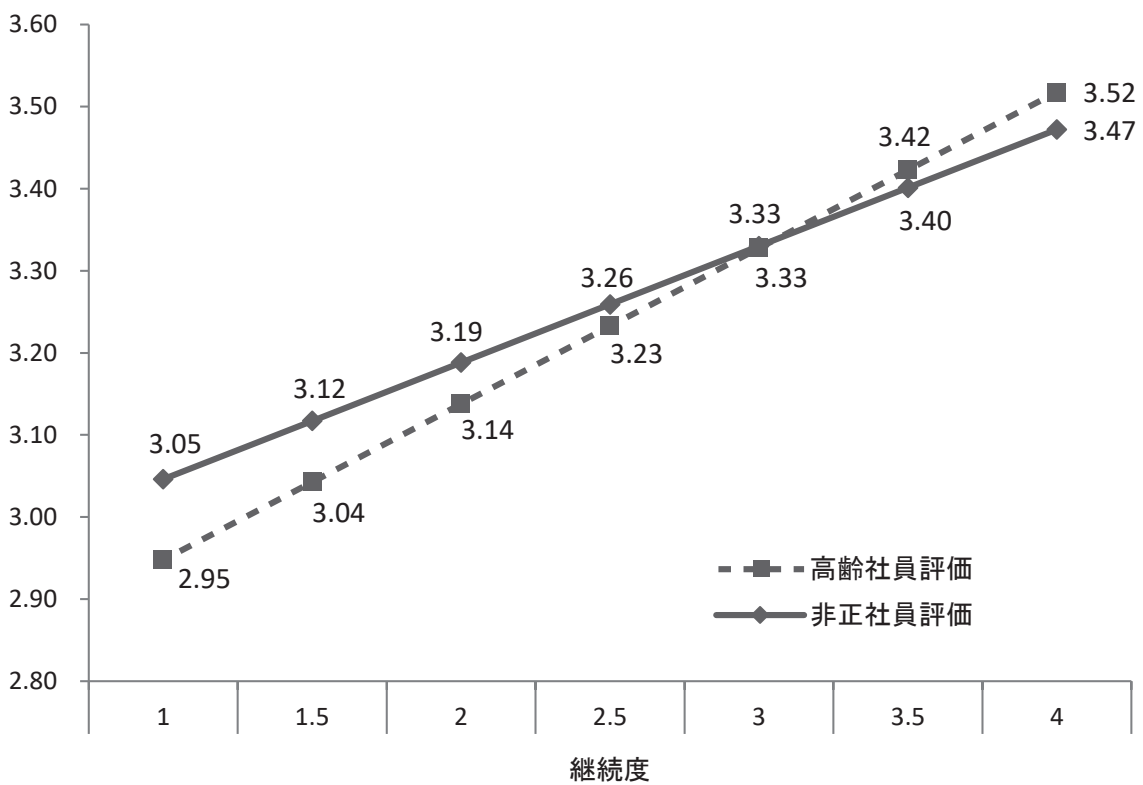
非正社員の活用を主体とし、高齢社員の質的基幹化を図らないという戦略を選択する場合、単に非正社員の人事管理の継続度を高める対策を進めることが望ましくなる。例えば、高齢社員の継続度が 1.5 点の場合における、非正社員の活用評価は、非正社員の継続度が 2 点では 3.13 点である。さらに継続度を高める（継続度は 4 点）と、活用評価の推計値は 3.40 点になる。

一方、高齢社員の基幹化を図り、漸進的に高齢社員の人事管理を現役正社員に近似する戦略を選択する場合、どのような手順が必要になるのか。例えば、非正社員の継続度が非常に高い場合をみてみよう。非正社員の継続度が 3.5 点の場合、高齢社員の戦力化を図る過程で、非正社員の活用評価は下がる可能性がある。高齢社員の継続度 1 点における非正社員の活用評価は 3.33

点である。継続度が2点に高まると、非正社員の活用評価は3.29点となる。ただし、更に高齢社員の人事管理の継続性を高めると、非正社員の活用評価も高まる。同表をみると、高齢社員の継続度が4点の場合、非正社員の活用評価は3.48点となる。非正社員の人事管理の継続度が既に高い場合であっても、高齢社員の人事管理を現役正社員に近づけることが望ましいことを示している。

参考までに、図表15は、図表14の結果に基づいて、両者の継続度が一致する場合（離散度が同じ）における各々の評価の推計値を示したものである。非正社員の活用評価は、非正社員の人事管理を現役社員に類似させる場合でも高まることがわかる。非正社員の活用成果は、高齢社員との人事管理の近さがもたらす負の効果よりも、現役正社員に近づけることで獲得できる効果のほうが大きい。仮に、高齢社員と非正社員の人事管理が同じ場合であっても、継続度が低い均衡よりも高い均衡のほうが、両者の活用評価は高まる。制度の均衡問題は、両者の人事管理を現役正社員に近似させることにより緩和できる可能性を示唆している。

図表15 高齢社員と非正社員の人事管理が同じ場合における活用評価の推計値



7. おわりに

本章は、多様な人材の活用を前提として、定年年齢が64歳以下の企業を分析対象とし、非正社員と高齢社員の人事管理の適正距離について検討してきた。これらの結果から明らかになったことを整理し、最後に今後の研究上の課題について述べておきたい。

高齢社員の人事管理の整備は、高齢社員の戦力的活用を図る方法としてのみ有効なのではなく、非正社員の不公平感を解消する手段としても有効な方法となる。従来の高齢社員の人事管理は活用と処遇のバランスが悪く、60歳代前半層の雇用の義務化と少子高齢化を背景に、漸進的に人事管理の整備が進む可能性が高い。現時点も高齢社員の人事管理は、非正社員よりも現役正社員に近い位置にある。

高齢社員の人事管理が非正社員の人事管理に近い場合、非正社員に不公平感が生じる可能性がある。この原因は、非正社員の比較対象が高齢社員となり、高齢社員の戦力化の過程において過去の貢献を評価する報酬管理が選択されるため、貢献と処遇が見合わず非正社員の納得性が損なわれる可能性があるからである。この場合、高齢社員を含む非正社員全体の最適な活用は実現できない。高齢社員の戦力的活用の初期段階では、現役正社員以外の人材活用の最適化を図るために、非正社員よりも活用と処遇のバランスが悪い高齢社員の人事管理の整備を優先させ、両者の間で距離を保つ戦略が望ましくなる。

ただし、非正社員の人事管理を現役社員に近づけるように整備すると、非正社員の活用成果は高まり、効果に対する強度は高い。高齢社員の人事管理が非正社員の人事管理と近似した場合でも、両者が現役正社員の人事管理に近い水準にあれば、高齢社員と非正社員の活用全体の効果は高まる。すでに、非正社員の基幹化が進み、その人事管理が現役正社員に類似する管理を進めている場合には、高齢社員の人事管理の整備を進める過程において、その成果が一時的に下がる可能性がある。しかし、高齢社員の戦力化を図る戦略を選択する場合、非正社員に優先して、現役正社員の人事管理の継続性を意識した形で高齢社員の人事管理を再編することが望ましい。さらに、それを受けて、非正社員の人事管理を整えることが望ましい手順となる。

一方、先行研究の示唆からは、高齢社員と非正社員間の雇用区分を再編する選択も存在する。この選択肢は、65歳以降の社員を活用する場合に選択される可能性が高い。65歳以降は、高齢社員間の労働意欲と職業能力、働き方の希望の個人差は拡大していく。この結果、企業が期待する役割の分散は大きくなり、正社員の補助的役割から、正社員同等となる基幹労働力まで大きくばらつくことが予想される。近年、社員間の人事管理の均衡・均等を意識することが、社会的要請となっている。非正社員と65歳以降の社員区分を統合して、人事管理を再編することも予想される。この検証は、今後の課題としたい。

(藤波美帆)

【参考文献】

- 阿部正浩（2011）「雇用ポートフォリオの規定要因」『日本労働研究雑誌』No.610,14-27.
- 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.
- 大木栄一（2013）「非正社員の人事管理と人事部の役割—求められる「分離型の人事管理」から「統合型の人事管理」への転換—」『玉川大学経営学部紀要』第21号,1-13.
- 奥西好夫（2008）「正社員および非正社員の賃金と仕事に関する意識」『日本労働研究雑誌』No.576,54-69.
- 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.
- 玄田有史（2008）「内部労働市場下位層としての非正規」『経済研究』Vol.59,4,340-356.
- （2009）「正社員になった非正社員—内部化と転職の先に」『日本労働研究雑誌』No.586,34-48.
- 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—』
- （2019）『JEED資料シリーズ2 高齢社員の人事管理の現状と展望—企業の高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から—』
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ（2003）「雇用区分の多元化と人事管理の課題—雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No.518,31-46.
- 篠崎武久・石原真三子・塩川崇年・玄田有史（2003）「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か」『日本労働研究雑誌』No.512,58-73.
- 島貫智行（2007）「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度と与える影響—組織内公平性の考え方をてがかりに」『日本労働研究雑誌』No.568,63-76.
- （2011）「非正社員活用の多様化と均衡処遇—パートと契約社員の活用を中心に」『日本労働研究雑誌』No.607,21-32.
- 高橋康二（2016）「有期社員と企業内賃金格差」『日本労働研究雑誌』No.670,75-89.
- 西岡由美（2015）「契約社員の人事管理と基幹労働力化—基盤システムと賃金管理の二つの側面から—」『日本経営学会誌』第36号,86-98.
- （2016）「多様な非正社員の人事管理」『日本労務学会誌』第17巻第2号,19-36.
- 西村孝史・守島基博（2009）「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』No.586,20-33.
- 西本万映子・今野浩一郎（2003）「パートを中心にした非正社員の均衡処遇と経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.518,47-55.
- 平野光俊（2009）「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性—人材ポートフォリオ・システムからの考察」『日本労働研究雑誌』No.586,5-19.
- 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.
- （2015）「継続雇用者（嘱託社員）の戦力化と人事管理の整備状況—パートタイマーとの人事管理とのバランスを中心にして—」『第45回日本労務学会全国大会研究報告論集』No.45,pp.95-102.
- 八代充史（2009）「定年延長と継続雇用制度—60歳以降の雇用延長と人的資源管理」『日本労働研究雑誌』No.589,20-29.